



Universidad  
Nacional  
de Rosario

# “COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES: ANÁLISIS Y PLAN DE ACCIÓN PARA GESTIONAR EL CAMBIO CULTURAL ANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL”

L I C E N C I A T U R A   C O M U N I C A C I Ó N   S O C I A L

Directora: Analia Chiavassa  
Alumna: Lukasiunas Yasmila  
Legajo: L-1382/1

Licenciatura en Comunicación Social  
Facultad de Ciencia Política y  
Relaciones Internacionales  
Agosto 2023

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis papás Claudia y Roberto por enseñarme que los sueños se cumplen y a disfrutar el proceso a lograrlos.

A Analía, por guiarme en cada paso con paciencia y compromiso.

A mí hermano David por hacer todo más simple, llenándolo de alegría.

A Federico, a mis amigos y a mi familia por el aguante, el amor y la escucha.

A Lola por llenar de amor (y pelos) este camino.

A la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales por ser mi segundo hogar.

A mis abuelos Tati y Nono. Donde estén, esto es suyo también.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad realizar un plan de comunicación que acompañe la transformación digital de una organización de supermercados e hipermercados de Rosario, que busca apostar a la digitalización. En esta tesina se busca plantear objetivos de manera estratégica, acompañados por diversas acciones que se estructuran basándose en términos como cultura organizacional, comunicación y estrategia, dejando así ver el rol del comunicador en la Industria 4.0 y la perspectiva crítica del mismo ante la realidad y la complejidad que la misma conlleva.

**Palabras claves:** Industria 4.0 - Transformación digital - Comunicación Estratégica - Cultura organizacional

## ÍNDICE

Introducción.....	5
Objetivos.....	9
Marco Teórico .....	10
-Comunicación.....	10
-Estrategia .....	12
-Complejidad .....	14
-Industria 4.0 .....	17
-Cultura Organizacional .....	18
Metodología .....	20
Análisis .....	25
-Historia de la organización .....	25
-Análisis de la organización hoy.....	33
Plan de comunicación propuesto .....	41
Consideraciones finales .....	51
Bibliografía .....	54

## INTRODUCCIÓN

Si nos detenemos a observar la evolución empresarial en los últimos años podríamos decir que la realidad en la que vivimos es impensada para los estudiosos de la materia. La implementación de la tecnología permitió a las empresas alcanzar niveles de crecimiento nunca antes vistos, impulsándolos a experimentar nuevos horizontes.

Acelerados por la pandemia, diversos sistemas de gestión o programas para empresas, llegan a las organizaciones con fines como: mayor conexión, mejora en la experiencia del cliente, reducción de costes, implementación de procesos automatizados, entre otros beneficios, potenciando su expansión y crecimiento.

Sin embargo, la consultora Cesce en un artículo publicado llamado “Claves para aplicar una nueva cultura empresarial digital” (CESCE 2020) asegura que “esta transformación digital no consiste únicamente en la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, sino que requiere un cambio transversal en la cultura empresarial del negocio: sus valores, hábitos, formas de interactuar y estrategias”.(párr. 2)

La misma afirma que la cultura empresarial es el principal freno de la transformación digital para el 71% de los líderes empresariales consultados para el estudio The Digital Culture Challenge.

La consultora Capgemini evaluó en 2017 el peso de la cultura empresarial en la transformación digital con una encuesta a directivos y empleados de todo el mundo. El 62% de los entrevistados destacó la cultura corporativa como la principal dificultad que encuentran las empresas para digitalizarse.

## ***¿Cómo podemos transformar la cultura organizacional en una apuesta a la digitalización?***

Esa es la pregunta que resuena en los dueños de una empresa de supermercados, de más de 60 años de trayectoria en el rubro alimentos minorista y mayorista, oriunda de la ciudad de Rosario, que decidieron hace 6 años realizar un cambio accionario y tomar el control de una empresa que pertenecía a su padre.

La decisión tiene como base un plan de expansión en el que venían trabajando para generar nuevas unidades de negocio del rubro alimenticio y alcanzar a todo el país con la distribución. Este plan vino acompañado de un cambio organizacional en el cual, de una estructura presidencialista, se pasó a una empresa dividida en áreas, encabezada por directores y gerentes que poseen procedimientos para llevar a cabo a la hora de tomar decisiones.

El cambio vino de la mano con la pandemia de COVID-19, una emergencia de salud pública de importancia internacional, declarada por la OMS el día 30 de enero de 2020, condición que mantuvo hasta el 5 de mayo de 2023 . La misma aceleró los procesos y las organizaciones se vieron inmersas en la necesidad de implementar un sistema que les permitiera prepararse para llevar a cabo la transformación que la organización solicitaba para afrontar este desafío. Por eso, se decidió implementar un sistema de gestión llamado SAP, software que ocupa el tercer puesto en el ranking mundial.

Pero este cambio a una nueva forma de trabajo y la implementación de un nuevo sistema, trajo consigo un impacto en los colaboradores que conforman los espacios de trabajo. Los mismos vieron cambios en sus tareas y jornadas, como el registro automático de sus ingresos y egresos, implementación de sistemas para la firma de los recibos de sueldo, implementación de hand held para el ingreso y egreso de mercadería, como también la

aparición de sistemas de análisis de datos que afectaban de manera directa a la compra de productos, orden de los productos y en las horas de trabajo.

Esto se ve enmarcado en un contexto general en el que los colaboradores dejan de ver a las organizaciones como un lugar donde solo ejercer sus tareas, sino que entran en juego otros valores que cambian la perspectiva de la comunicación dentro de las mismas. Así lo afirma Ritter (2008) diciendo:

Históricamente los empleados fueron siempre considerados como personas que debían estar comprometidas en gratitud y lealtad con sus empresas empleadoras. Simplemente por el hecho de que éstas les ofrecían un puesto de trabajo y velaban por ellos. Respecto a la política de comunicación, solía ser la de “solo díganle lo que deben saber”(…)En los tiempos que corren, este-obviamente-ya no es el caso(p.8).

En la búsqueda de conocer las necesidades de quienes forman parte de la organización a analizar, se realizó una encuesta entre los colaboradores en donde gran parte afirma estar disconforme con la realidad actual, ya que la empresa no les comunica lo que está sucediendo y, al mismo tiempo, que no poseen espacios de intercambio con los gerentes sobre los problemas que poseen, viviendo una cotidianidad llena de incertidumbre. Los mismos manifiestan esta problemática afirmando que “en la empresa no existe comunicación”,o que “la empresa no comunica”.

¿Qué entienden los colaboradores por comunicación? ¿Qué soportes de comunicación posee la organización? ¿Qué herramientas poseen los colaboradores para afrontar el cambio cultural?

Flores Fernando(1995) asegura que la preocupación del hombre de hoy es comunicar o no comunicar y afirma que “esta conectividad y esta globalización que se nos vienen

encima, exigen hoy día una teoría de las estructuras de comunicación y de la organización como base en los negocios”(p.5)

El fin de este trabajo final integrador es entonces, llevar a cabo una práctica disciplinar en donde se realizará un diagnóstico de la situación desde la perspectiva comunicacional y se tratará de dar respuesta a la problemática a través de un plan de acción estratégico.

## OBJETIVOS

### **Objetivo general:**

Realizar un plan de comunicación estratégica que acompañe la transformación digital de la organización.

### **Objetivos específicos:**

- Analizar los procesos comunicacionales que se dan entre los actores en la dinámica laboral dentro de la organización.
- Reconocer las instancias de comunicación entre los miembros de la organización.
- Analizar los soportes de comunicación interna que posee la organización.
- Identificar la dinámica comunicacional llevada adelante por la organización.

## MARCO TEÓRICO

El primer concepto que vamos a llevar a cabo y que se desarrollará a lo largo de la tesina es el de **comunicación**. Para definirlo tomaremos como referencia a la Doctora en Comunicación Social, Sandra Massoni.

En su texto “Comunicación y desarrollo. Encuentro con la diversidad” (2008) la autora explica que ya no es posible pensar la comunicación como una mera transferencia, externa a nosotros mismos. Lejos de pensar la comunicación como una cuestión centrada en la emisión y en los significados transmitidos, comenzamos a pensar en un nuevo mundo movedizo, que todo el tiempo se transforma.

“En un mundo fluido, no hay un narrador centrado, ni emisores tan definidos como fuentes, ni contenidos tan unívocos, sino transformaciones permanentes en las que todos son actores múltiples. Solo hay una construcción conjunta, abierta y permanente de sentidos” (Massoni, 2008,p.90) Este cambio también nos lleva a redefinir a los comunicadores y ellos requieren una redefinición de la estrategia.

Es así, entonces, que la autora piensa la comunicación como un espacio de conversación entre la ciencia y la cultura, como el “encuentro sociocultural, en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad micro/macrosocial”(Massoni 2013, p.2) Sostiene también que “el “encuentro” es el núcleo de la mirada específicamente comunicacional y las estrategias, dispositivos de comprensión/indagación que trabajan a partir de ese espacio en la constitución de un cambio social conversacional.” (Massoni, 2008,p 91)

De esta manera entonces, propone con esta perspectiva de la comunicación, reubicar el objeto de estudio y sus unidades de análisis. “ El encuentro sociocultural no puede analizarse sino a partir de sus manifestaciones, como fenómeno complejo, fluido y a partir

de un abordaje transdisciplinario”(Massoni,2008,p.91). Afirma también que “en la comunicación estratégica, el énfasis se desplaza desde la descripción hacia el “poner en común” en relación a un objeto de transformación que se define a partir de lo situacional y en el marco de lo fluido”. (p.91)

Sumado a lo anteriormente mencionado, la autora asegura que “nos proponemos trabajar en la dirección que marcan ciertas teorías comunicacionales” que “sostienen racionalidades múltiples y propician modalidades de articulación respetuosas de lo heterogéneo, de las identidades”(Massoni,2008,p.94) Al hacerlo, agrega, el comunicador se emplaza a una dimensión del tiempo como experiencia, se instala en la complejidad de la construcción intersubjetiva de la temporalidad en y a través de los signos y de las emociones como un autodispositivo colectivo (Massoni, 2013, p.2)

Definir de esta manera la comunicación es, apoyándonos en los aportes de la epistemología de la complejidad, pensarla como un campo de estudio complejo, que debe llevarse a cabo desde una perspectiva de abordaje multipragmático, buscando un conocimiento involucrado en los acoplamientos dinámicos y evolutivos tanto de la realidad como de los sujetos.

En resumen, este enfoque de la comunicación supone un desplazamiento de la concepción del modelo emisor-mensaje-receptor hacia lo que conocemos como mediaciones sociales. Asegura también en su texto “La comunicación en un mundo fluido: la estrategia”(Massoni, 2013) que “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 de los sujetos”(p.2).

Esta concepción de comunicación, define a un comunicador como “un profesional con capacidad de interpretar la dinámica social, y preparado para operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa”(Massoni, 2008, p. 91). Es capaz de diseñar

una acción de comunicación integrando todo el proceso, en función de un objetivo de transformación.

Su especificidad es entonces articular prácticas de comunicación y movimientos sociales, operando en la dinámica social.

De la mano de este concepto de comunicación, podemos definir también la **estrategia**.

En palabras de Massoni (2008), las estrategias de comunicación son “dispositivos de comprensión/interpelación de las alteridades que en lugar de negar las diferencias entre los actores presentes en una situación dada, integran esas diferencias en una planificación flexible que recupera sus tensiones”(p.93).Además suma que “las estrategias de comunicación definen ejes y tonos más propicios para cada matriz sociocultural teniendo en cuenta su racionalidad comunicacional dominante en torno a la problemática”.(p94)

Podemos entonces pensar la estrategia como un programa de planificación y gestión que aborda problemas reales y que identifica lo simbólico y lo material imbricado, que obstaculiza las transformaciones deseadas por el proyecto, para trabajar luego, recuperando esas mediaciones. “La estrategia de comunicación es un plan para la acción” (Massoni,2008,p94)

La autora afirma también que “con las estrategias abandonamos el recuento exclusivo de las diferencias como finalidad de nuestra investigación para centrarnos en el devenir de la tensión: la comunicación como encuentro de las alteridades socioculturales que son protagónicas en torno a una determinada problemática” (Massoni,2008, p.9).

Pensar una estrategia de comunicación es pensar un proyecto de comprensión, un principio de inteligibilidad que busca abordar las múltiples dimensiones de la comunicación como fenómeno complejo y fluido. (Massoni,2008, p.95).

La autora asegura que, a lo largo del desarrollo de los estudios comunicacionales, quienes trabajan en comunicación la han analizado con miradas prestadas por otras disciplinas como sociología o antropología. La búsqueda con la comunicación estratégica implica ahora una incorporación de estos aportes a la de la conformación de una mirada específicamente comunicacional.

“Desde la comunicación estratégica ya no hay un mensaje que transmitir sino un problema a resolver. Su solución implica el reconocimiento de los actores sociales, entendidos como protagonistas en relación a una temática y trabajando desde una matriz sociocultural que imprime a su acción una lógica de funcionamiento” (Massoni, 2008, p.96)

La investigación en comunicación estratégica definida desde este enfoque se propone como un aporte científico que se despliega en el entorno del reconocimiento y el respeto a la dignidad de las identidades colectivas: “una estrategia de comunicación elaborada desde el paradigma de lo fluido en un dispositivo de conversación sociocultural” (Masoni, 2008, p.97).

En cuanto a las líneas de pensamiento de comunicación estratégica, destacaremos también al autor Washington Uranga. El mismo establece que hay que partir de la base de entender a la comunicación, en primer lugar, como una relación fundamental entre sujetos, es decir entre actores y luego pensarla como un proceso de incidencia. Afirma que “pensar la comunicación en las organizaciones es primero fortalecer la identidad organizacional institucional, segundo dar visibilidad a lo que queremos hacer y tercero trabajar en temas de incidencia”(Canal Usina de Medios, 2014, 42 seg).

“Planificar la comunicación y los medios en las instituciones tienen dos niveles, uno es construir sentidos que organicen nuestro modo de ser y actuar, es decir darle sentido, darle valor y cargar de contenido a lo que hacemos” (Canal Usina de Medios, 2014, 1min25seg).

Luego el autor establece que hay que situar todas estas nociones a través de unas herramientas, ya que los medios son tecnologías y soportes que sirven de gran ayuda a que los sentidos sean sentidos instalados en la sociedad y en los espacios de trabajo. “Las organizaciones corporativas necesitan generar estrategias que aglutinen sus capacidades y sus fuerzas, que requieren crear redes que hagan visibles el saber, la práctica, y la experiencia que han venido acumulando a lo largo del tiempo. Pensar estas estrategias es un valor fundamental para pensar en el futuro de la organización”(Canal Usina de Medios, 2014, 2min 12 seg).

Otro concepto relevante para este trabajo es el de **complejidad**. En términos de Edgar Morin (2007) la complejidad “es un tejido (...) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Al mirar con más atención, la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico”(p.17). Pensar la institución como un campo complejo implica, desde el inicio, descartar la posibilidad de considerarla sólo de una forma simple, clara y reducida a lo inteligible. La complejidad incluye lo simple, pero también el caos y el desorden.

Morin(2007) afirma que hasta el momento nuestra estructura de pensamiento estaba signada por lo simple, claro y distinto; lo que devino en la conformación de un paradigma de la simplicidad. Pero que es preciso reemplazar este esquema de pensamiento por otro nuevo, complejo, en sintonía con lo que se observa en la realidad.

El autor dice:

El paradigma de la simplicidad es un paradigma que pone orden en el universo, y persigue al desorden. El orden se reduce a una ley, a un principio. La simplicidad ve a lo uno y a lo múltiple, pero no puede ver que lo Uno puede, al mismo tiempo, ser Múltiple. El principio de

simplicidad, o bien separa lo que está ligado (disyunción), o bien unifica lo que es diverso (reducción). (Morin, 2007, p. 55).

Así sostiene que a través del pensamiento simplificante se llega a una “inteligencia ciega” que ya no resulta conveniente para conocer el mundo. Considera que la simplificación es necesaria, pero debe ser relativizada.

Morín(2007) avanza un poco más en su planteo y postula tres principios para entender la complejidad: el principio dialógico, el de recursividad organizacional, y el hologramático. “El principio dialógico nos permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Asocia dos términos a la vez complementarios y antagonistas”(p.106); el de recursividad organizacional, “es aquél en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce” (p.107), es decir, la idea recursiva es una idea “que rompe con la idea lineal de causa/efecto, de producto/productor, de estructura/superestructura, porque todo lo que es producido re-entra sobre aquello que lo ha producido en un ciclo en sí mismo auto-constitutivo, auto-organizador, y auto-productor” (p.107); y el principio hologramático, que implica considerar que “no solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte” (p.107).

El paradigma de la complejidad ve el mundo como un todo indisociable, donde las personas poseen conocimientos ambiguos, desordenados, que necesitan acciones retroalimentadoras y propone un abordaje de manera multidisciplinaria y multirreferenciada para lograr la construcción del pensamiento que se desarrolla con un análisis profundo de elementos de certeza. El concepto de la complejidad entronca aquí también con un concepto que en la esfera de la comunicación es determinante: los “límites fundantes” (Najmanovich, 2001).

La autora plantea que partir del momento en que se considera que “todos los aspectos de la vida humana fueron moldeados por un estilo de pensamiento que escindió al sujeto de su cuerpo y al individuo de la comunidad” (Najmanovich, 2001,p.11), se produjo un reduccionismo mutilante que tuvo y tiene serias implicaciones en la vida social. Najmanovich(2001) afirma: “El pensamiento de la unidad, de la pureza y del ser concibe los límites como absolutos e infranqueables. El modo de categorizar el mundo se estructura desde lo 'claro y distinto'. Lo borroso, lo híbrido, lo irregular, lo fluctuante no tienen cabida. (p.9)

La categoría de límite que plantea resulta central puesto que desde la mirada de la pureza el límite separa un exterior y un interior, y no se produce comunicación entre la unidad formada y el medio que la rodea.

Dice: “las fronteras son infranqueables, a estos límites insalvables he de llamarlos 'límites-limitantes' (...) Ya no estamos hablando de barreras insuperables, sino de la conformación de una unidad compleja (la célula, el organismo, etc.) a partir del establecimiento de límites que llamaré 'límites fundantes' ” (Najmanovich, 2001,p. 10).

En el terreno que nos ocupa hablamos también de una unidad compleja que no tiene barreras infranqueables. En el ámbito de la comunicación gubernamental existen zonas de fronteras en donde siempre existe un intercambio que afecta a la unidad en sí. Las personas que trabajan en una organización, por ejemplo, no viven aisladas de la sociedad, sino que forman parte de ella, por lo que su trabajo diario estará determinado por ese entorno individual de donde provienen; y de igual modo sucede con las personas usuarias del sistema estatal, de esa organización pública.

Es decir, se trata de tener en claro que: “desde esta perspectiva vincular, el cuerpo no existe independientemente de nuestras vivencias, creencias, experiencias, no flota inmaculado en

la eternidad, sino que es forjado en la historia humana que transcurre siempre en un ambiente poblado de otros seres y entidades con los que estamos profundamente entramados” (Najmanovich, 2001,p. 11).

Otra definición que utilizaremos es la de lo que conocemos como **industria 4.0** o **cuarta Revolución Industrial**.

Este término fue acuñado en 2011 en la feria de tecnología de Hannover, realizada anualmente en Alemania y tiene como base la necesidad de impulsar el desarrollo y creación de la “producción inteligente”. Aunque definir la digitalización resulta complejo ya que no existe una definición que abarque toda la temática digital en su conjunto, utilizaremos como base lo resuelto en esta feria.

En la misma se acordó que cuando hablamos de Industria 4.0 “nos referimos a la transformación de la industria y a la digitalización e integración de todos los procesos industriales que conforman la cadena de valor y que permiten cubrir las necesidades de los clientes en el mercado actual” (ANER,2020,párr.1)

De esta forma entendemos que la cuarta Revolución Industrial utiliza las tecnologías digitales para reaccionar con mayor rapidez a los cambios del mercado y así, aumentar la eficiencia operativa.

“La Cuarta Revolución Industrial 4.0 o la Industria Conectada 4.0 es una nueva era que da un salto cuantitativo y cualitativo en la organización y gestión de cadenas de valor”. Esta nueva etapa, aseguran desde CIC, “apuesta por una mayor automatización, conectividad y globalización” (CIC,2022,párr 6.)

“Vivimos en una Revolución Industrial que consiste en la fusión de los planos físico y digital, favoreciendo la presentación de la información en un formato comprensible para todos los

usuarios, promoviendo la colaboración reforzada y el uso compartido de datos apoyándose en la automatización de los procesos de mantenimiento y la inteligencia artificial” (CIC,2022,párr.7). Este tipo e industria, agrega el artículo, “se caracteriza por la mayor rapidez en proporcionar resultados visibles y el grado en el que afecta a los usuarios”(párr.9) “Se trata de internet como base de interconexión y las implicaciones que esto supone en cuanto a la facilidad de acceso a la información, la identidad digital, privacidad, seguridad, etc.”(CIC,2022,párr.9)

Un concepto relevante para este trabajo es el de **cultura organizacional**.

La misma es definida por Rey Lennon y Bartoli Piñero (2020) como un componente de la identidad corporativa y se refieren a ella como “el conjunto de presunciones y valores compartidos por los miembros de la organización. Es “el cómo se hacen las cosas” en cada organización particular” (p.156).

Ritter(2008) por su parte también definió la cultura organizacional como “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”(p.41). Al igual que Rey Lennon y Bartoli Piñero, el autor afirma que “la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (p.42).

A través del conjunto de creencias y valores, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, diferenciándose de lo que es la satisfacción de la gente, conocido como clima laboral. (Ritter, 2008)

Siguiendo el lineamiento del autor, pensamos que la cultura organizacional tiene como funciones primarias la identificación, la integración, la coordinación y la motivación.

La identificación, dice Ritter (2008) “es la respuesta a la pregunta ¿Quiénes somos?. La identificación es la función que hace de la cultura la “personalidad de la organización” (p.44).

La integración se basa en el consenso de los supuestos básicos. Según el autor “la cultura reasegura el entendimiento básico común, por ejemplo, sobre cuestiones fundamentales de organización”.(Ritter, 2008,p.44)

La coordinación, por su parte, responde al qué y cómo debo hacerlo, ya que, según Ritter(2008), coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. “La función coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización”(p.45).

Por último la motivación. El autor comenta que “la cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia fuera. Los individuos comparten como comunidad de valores compartidos, nociones sobre qué está bien y qué no, qué lleva al éxito y qué al fracaso” (Ritter, 2008,p.45).

Es entonces que la cultura organizacional cumple varias funciones: define los límites entre una organización y la otra; transmite un sentido de identidad a sus miembros; facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo; incrementa la estabilidad del sistema social ya que la cultura es el vínculo social que permite mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que

deben hacer y decir los colaboradores y funciona como un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización (Ritter,2008).

## METODOLOGÍA

La metodología es el instrumento que se utiliza para validar la investigación. Sabino(1992) afirma que a la hora de realizar la investigación, cada investigador analizará cuáles son las estrategias que deberá utilizar para lograr los fines que persigue su investigación.

En este caso, este estudio utilizará métodos cuantitativos y cualitativos a los que se les determinará diferentes objetivos.

Los métodos cualitativos son los que producen datos descriptivos. Taylor y Bogdan(1978) dicen que esta metodología es un modo de encarar el mundo empírico, así los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, viendo al escenario y a las personas no como una variable, sino considerándolos como un todo. Además, intentan ver a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, dando prioridad a experimentar la realidad tal como los otros la experimentan, valorando todas las perspectivas, viendo a todos como iguales.

Una de las herramientas cualitativas a utilizar es la **observación participante**. Kawulich (2005) explica que la observación participante es un proceso que permite a los investigadores aprender sobre actividades de las personas estudiadas en un entorno natural y participando en dichas tareas.

Taylor y Bogdan (1987) afirman que “los observadores entran en el campo con la esperanza de establecer relaciones abiertas con los informantes. Se comportan de un modo tal que llegan a ser una parte no intrusiva de la escena (...) Idealmente los informantes olvidan que el observador se propone investigar” (p.50).

Estos autores entonces afirman que el fin de los investigadores que realizan una observación participante es “establecer rapport”. El rapport puede definirse, según Taylor y Bogdan(1987), de muchas maneras. El mismo puede significar “comunicar la simpatía que se siente por los informantes y lograr que la acepten como sincera” o “compartir el mundo simbólico de los informantes, su lenguaje y sus perspectivas” (p.55).

Con esta información como principio, en el encuentro con la organización a analizar, procederemos a realizar una serie de acercamientos con el fin de poder adentrarnos en la realidad cotidiana de los colaboradores y conocer su cultura, sus encuentros e intercambios y así recolectar información que nos facilite generar mapas de la empresa. También generaremos lazos con “informantes claves” quienes serán fuente de información relevante. Otra estrategia que utilizaremos son las **entrevistas**.

La entrevista, afirma Frutos(1997), es “un diálogo que se desarrolla según algunos parámetros: cierto acuerdo o convención entre ambos participantes; cierta previsión por parte del investigador acerca de las condiciones que deben cumplirse para que la entrevista sea válida metodológicamente; cierto diseño previo que incluye marco, objetivos, límites de la utilización de este instrumento metodológico” (p.7).

Es, agrega la autora, “un lugar de mediación a través de la palabra oral”(Frutos, 1997,p.8). En el diálogo de la entrevista están presentes los esquemas interpretativos de ambos sujetos, en donde aparecerán enunciados que expresan un tipo de relación interpersonal.

Las entrevistas tienen como finalidad obtener información en relación a uno o varios objetivos de manera más extensa y amplia. Su valor radica principalmente en que permite obtener información sobre cuestiones no directamente observables como pensamientos, actitudes o sentimientos.

Así Frutos(1997) dice: “La entrevista es una instancia para la revisión de las ideas e imágenes de uno y otro en el fluir de su desarrollo. El carácter procesual de la misma posibilita el incremento del conocimiento del otro”. Agrega “el proceso de la entrevista pone en juego una dimensión experiencial donde se abre una amplia gama de posibilidades de interacción”(p.9).

Algo relevante para comprender esta metodología es que “la dimensión narrativa de la entrevista constituye una red de significaciones que “muestra” una visión del mundo” (Frutos,1997, p10). Es por eso que las entrevistas que llevaremos a cabo se realizarán a través de un cuestionario de preguntas abiertas, profundas y semiestructuradas a personal de las diversas áreas y en diferentes puestos para obtener la mayor información posible y conocer las diversas aristas de la problemática

Con este tipo de entrevista se pretende que el entrevistado pueda explayarse en sus respuestas e incluso ofrezca nuevas ideas, visiones no contempladas en un inicio, pero muy interesantes para el estudio. Requieren de mucha atención y capacidad creativa y de improvisación por parte del entrevistador que debe estar preparado para reformular alguna cuestión, incidir en algún aspecto o pedir una mayor aclaración de un tema comentado.

Otro método que utilizaremos para conocer la opinión de los colaboradores es el **focus group**. Según Sautu(2007) “La investigación a partir de grupos focales supone la realización de entrevistas grupales focalizadas en un tema, a partir de las cuales se busca obtener relatos detallados de las experiencias, opiniones y visiones del mundo de los participantes” (p.325).

El trabajar en grupo facilita la discusión y activa a los participantes a comentar y opinar aún en aquellos temas que se consideran como tabú, lo que permite generar una gran riqueza

de testimonios y permitiendo examinar cómo se desarrollan y operan las ideas en un determinado contexto cultural.

Sautu (2007) afirma que esta metodología promueve la discusión entre los participantes mediante la reacción a los comentarios de los demás, lo que les permite ir construyendo la posición propia sobre la base de los comentarios y respuestas de los otros. A partir del intercambio, Sautu asegura que “muchas veces, a lo largo de este proceso de interacción grupal se amplían las opiniones, se especifican e incluso se modifican como resultado del intercambio”(p.327).

Adoptaremos esta técnica, entonces, para conocer la opinión de los colaboradores y construir su realidad, reconociendo marcas de racionalidad en sus discursos. La elección de esta técnica se basa en que la misma nos permite mapear la organización desde diversas aristas, reconociendo las realidades de todas las áreas. Por otro lado, también nos facilitará adaptarla a la realidad de los colaboradores ya que nos permite sacarlos de su espacio laboral y dividirlos en grupos sin dejar su puesto vacío.

Por último, para aportar otra perspectiva a la investigación, utilizaremos una metodología cuantitativa: la **encuesta a los colaboradores**.

Las encuestas de opinión son, según Rey Lennon y Piscitelli (2004), una herramienta utilizada para recopilar información es “una consulta oral, tipificada, de personas escogidas según principios estadísticos.” (p.1)

Un rasgo significativo de la encuesta de opinión pública es el anonimato de los entrevistados y su intercambiabilidad. No son entrevistados como personas, sino como miembros de grupos: como portadores de las características de esos grupos. Es frecuente hacer preguntas sobre temas de los cuales los entrevistados no han formado una opinión

aún. En consecuencia, en las “encuestas de opinión”, con frecuencia, no recogemos opiniones formadas, sino que examinamos reacciones.(Rey Lennon y Piscitelli,2004,p.5).

Los autores afirman también: “esas respuestas no surgen por casualidad. Son la manifestación de conocimientos, de experiencias, actitudes y criterios personales, de intereses personales, que constituyen el fondo real, muy difícilmente transformable, de las opiniones”(Rey Lennon y Piscitelli, 2004,p.5).

Una característica de esta herramienta es que las encuestas de opinión pueden hacer afirmaciones sorprendentemente fidedignas sobre todos, sobre el grupo, sobre el agregado, pero no sobre cada cual (Rey Lennon y Piscitelli,2004).

## ANÁLISIS

### Historia de la organización

La organización nació hace 60 años como un pequeño comercio en el Mercado de Concentración. En 1990 pasó a manos de su primer dueño, hijo de sus fundadores, quien emprendió un modelo de negocio que daría fama a esta institución: la posibilidad de fragmentar los bultos de productos y conseguirlos a precio mayorista. Esta metodología permitió la extensión de esta institución por la ciudad construyendo 3 supermercados y abriendo su distribuidora que comercializa a todo el país con su propia flota de camiones.

Este primer traspaso de mando generó que la institución sume colaboradores y poco a poco comience a formar un equipo de trabajo, en las que las decisiones se centralizaban en el dueño sin poseer áreas delimitadas, conservando, de alguna manera, una relación familiar con quien se sumaba a la empresa, generando lazos de gran afinidad tanto dentro como fuera del espacio laboral.

En cuestiones comerciales, este crecimiento e incorporación de diversos negocios, les permitió también comprar gran cantidad de mercadería por medio de la distribuidora y almacenarla para comercializarla desde diversos frentes, obteniendo precios competitivos y disminuyendo los costos. Pero trajo también consecuencias basadas en dos focos importantes: por un lado la mercadería se vencía, lo que generaba grandes pérdidas económicas; por el otro los colaboradores pasaban gran cantidad de horas trabajando, sin control alguno sobre sus descansos o tareas, realizando más de lo que les correspondía.

Como resultado de esto, desde hace 3 años, la empresa emprendió un cambio de dirección que llevó a los nietos de los fundadores a tomar posesión de la empresa y los mismos decidieron redefinir los objetivos, estructurando la empresa de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado y planteando una nueva estrategia de negocio. A esto se le sumó

un proceso de profesionalización, que abarca desde la implementación de SAP, la tercer herramienta más grande del mundo de gestión empresarial, hasta la incorporación de colaboradores profesionales en sus áreas, permitiendo así una división de tareas y una descentralización de poder, además de la posibilidad de adaptarse a los tiempos y necesidades de las nuevas estructuras de negocio.

También, tras consultar a varios profesionales sobre los nuevos patrones de consumo, la organización decidió implementar un plan de 5 años en donde se planifica desde sumar nuevos canales de compra como ecommerce mayoristas y minoristas, hasta la adquisición de cadenas de almacenes y supermercados pequeños, que permitan a los consumidores acercarse a la experiencia de comprar con precios diferenciales en la cercanía de su hogar y de manera más express.

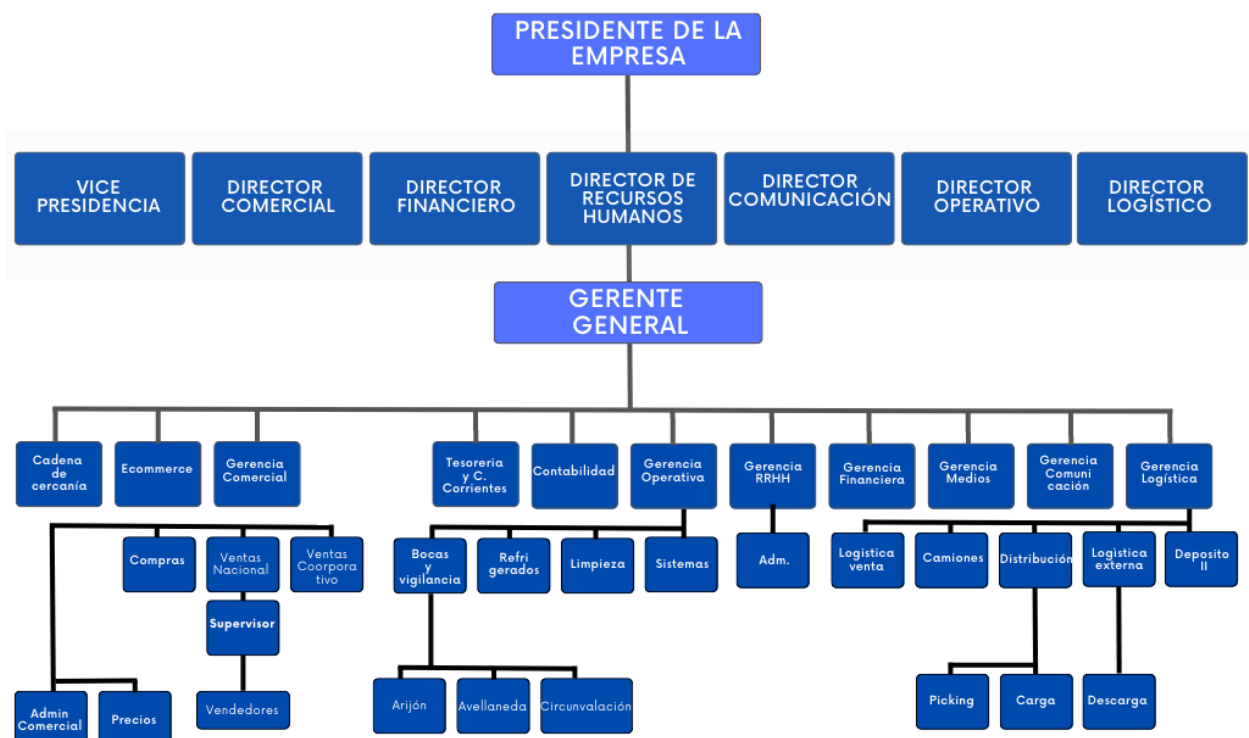
A este plan lo acompaña el planteamiento de un propósito, misión y valores que son los siguientes:El propósito es ser número uno en comercialización de productos masivos a precios accesibles en Argentina.La misión es proveer productos de consumo masivo de calidad a precios accesibles para todos los argentinos.Los valores son respeto, humildad, valentía y sustentabilidad.Estos enmarcan el futuro de la organización y marcan el camino a seguir.

Hoy la empresa posee, en cuestiones de infraestructura, un supermercado ubicado en circunvalación, como sede, con más de 50.000 m<sup>2</sup> de superficie en donde funciona el área administrativa y el primer hipermercado abierto bajo la firma. Además en el predio funciona la distribuidora con más de 30.000 m<sup>2</sup> cubiertos la cuál posee 4.000 camiones propios. La logística de la misma ha ido cambiando con el tiempo y con la implementación de la tecnología. Al día de hoy posee maquinaria que le permite dividir las tareas entre los colaboradores, mejorar la forma en la que ingresa la mercadería y en la que trasladan la misma hacia los camiones, disminuyendo el trabajo físico y optimizando los tiempos.

Otro de sus comercios se encuentra en calle Avellaneda, en las arterias que llevan tráfico de norte a sur y de este a oeste. Este posee más de 4.000 m<sup>2</sup> y un estacionamiento propio de más de 120 cocheras. Por último, el tercer supermercado se encuentra en Av. Arijón, pensando en los clientes de ciudades aledañas a Rosario, que posee 9.650 m<sup>2</sup> de los cuales 3.500 m<sup>2</sup> están destinados a estacionamiento. Lo demás se divide entre depósito y salón de ventas.

En paralelo, actualmente la firma sumó 9 supermercados de cercanía que se encuentran en ciudades aledañas dentro de la provincia de Santa Fe y Córdoba.

En la actualidad, la organización cuenta con más de 700 colaboradores que responden al organigrama adjunto a continuación:



En esta estructura piramidal, la cúspide está ocupada por el presidente de la organización. Por debajo de él siguen el lugar de vicepresidente y los directores: Director Comercial,

Director Financiero, Director de Recursos Humanos, Director de Comunicación y Director de Logística.

Respondiendo a los mismos el **Gerente General** preside a la estructura gerencial, que define las áreas en las que se estructura la organización. Pero también rige a las cadenas de supermercado de cercanía que la organización adquirió y pretende seguir sumando y el proyecto de implementación del Ecommerce como otro canal de comercialización de la organización, parte de su proyecto de transformación digital.

De derecha a izquierda podemos conocer las diversas microestructuras que definen a la empresa: el **Gerente Comercial** encabeza el área encargada de, por un lado, la compra de los productos a vender tanto por la distribuidora y por las bocas del supermercado, como de definir el precio del mismo. También son quienes definen las ofertas de la empresa. Está conformada por administrativos comerciales, pero también por estadísticos que colaboran en las decisiones y comparaciones con otras organizaciones del rubro.

Por otro lado también responden al área los colaboradores encargados de la venta nacional y ventas corporativas. La venta nacional la conforman vendedores de todo el país, que responden a un supervisor, quien se encarga de delimitar zonas, guiar a los colaboradores y acompañarlos en su labor. Estos llevan a cabo su tarea en la calle con una tablet que les permite conocer el stock y las ofertas de los productos disponibles. Desde este dispositivo hacen la carga de las ventas para que lleguen al área que corresponde para seguir su flujo.

El **Gerente de Cuentas Corrientes y Tesorería** es quien lidera al equipo encargado de administrar el cobro y recepción de planillas de las entregas realizadas por los camiones en la distribuidora o de los cobradores, además de gestionar las cuentas corrientes, delimitando la posibilidad de entrega del pedido basándose en el estado de la cuenta. Se

analizan créditos, tratando de reducir al máximo los riesgos de futuras incobrabilidades. Está conformada por cajeros y administrativos.

El **Gerente de Contabilidad** es quien encabeza el área responsable de preparar y presentar periódicamente los informes que reflejen la situación financiera de la Institución, como lo son: el Balance General, Estados de Resultados, Informes Financieros, Flujos de Caja, Conciliaciones Bancarias, Saldos Bancarios, entre otros. Además se encargan de gestionar las promociones de tarjetas de crédito y débito para las bocas. Está conformada por contadores y administrativos.

La **Gerencia Operativa** es un área que atraviesa a toda la organización ya que da respuesta tanto a los supermercados como a la distribuidora. A este área la conforman las tres bocas y el equipo de vigilancia; mantenimiento; limpieza y sistemas.

Las tres bocas se estructuran bajo un encargado general que tiene como referentes de cada supermercado a dos encargados de salón y dos encargados de caja. El encargado de salón es el responsable de mantener la estructura del supermercado, destinando las diversas tareas al personal correspondiente, manteniendo el orden en las góndolas y en el espacio en general y siguiendo de cerca el mapeo de los productos para ordenar tanto a los repositorios internos, es decir, que pertenecen a la firma, como a los repositorios externos, es decir, los que pertenecen a las marcas y son enviados para cargar en la góndola los productos de la misma. El puesto del encargado de caja es quien acompaña el último paso del cliente en su experiencia de compra. Los cajeros son quienes cierran el proceso de compra y sus encargados son los que están presentes para abrir la caja y cerrarla; cuentan el dinero facturado en el día; brindan soporte con el cambio o ante alguna problemática, entre otras tareas.

Pero a la boca también las conforman colaboradores que cumplen tareas como carniceros, fiambrosos y verduleros, además de los recepcionistas que responden a las consultas de los consumidores y acompañan en su proceso de compra.

El equipo de vigilancia se conforma, por un lado, por administrativos pertenecientes a la firma que responden a un encargado que cumplen tareas en garitas de la organización o en cámaras. Por otro lado, la conforman policías externos pertenecientes a la provincia.

El área de mantenimiento es quien mantiene la estructura edilicia del supermercado y de la distribuidora, acompañado por el área de limpieza que también se estructura a partir de colaboradores de la firma y quienes pertenecen a una empresa tercerizada.

Por último el equipo de sistemas es quien da soporte a los diversos proyectos de transformación digital, como así también a las cajas, a los vendedores y a la implementación del nuevo sistema de gestión. Al igual que muchos otros equipos, los acompaña una empresa tercerizada que es quien da soporte a las computadoras y equipos tecnológicos.

La **Gerencia de Recursos Humanos** es quien preside al equipo encargado de gestionar a los colaboradores. Los mismos abarcan tareas como ingreso y egreso de personal, liquidaciones de sueldos, vacaciones, capacitaciones, entre otras. El equipo lo conforman administrativos e ingenieros industriales, que actualmente están abarcando la implementación del sistema SAP.

El **Gerente Financiero** es quien lidera el equipo que la organización conoce como pagos. Ellos son los encargados de gestionar la liquidación a los proveedores. Está conformado por contadores, pero también administrativos que colaboran con tareas como carga de facturas, depósito de cheques, entre otros.

El **Gerente de Medios** actualmente no posee un equipo. Es la persona encargada de generar lazos con otras instituciones y acuerdos con medios de la ciudad y de las diversas provincias donde la organización tiene presencia.

El **Gerente de Comunicación** es la persona que encabeza el equipo que gestiona la comunicación tanto interna como externa. En comunicación interna acompaña al cambio cultural de la organización y gestiona los encuentros entre las diversas áreas. En la comunicación externa da apoyo a una agencia de marketing que maneja las redes de la organización destinadas al cliente minorista. Además da apoyo a medios en lo que concierne a redacción de notas, organización de eventos, entre otros. Está conformado por comunicadores sociales.

El **Gerente de Logística** es quien encabeza el área que trabaja en distribución. A la misma la conforma en primer lugar por logística de ventas, que es la que se encarga de buscar las mejores rutas para optimizar los tiempos de los camiones y organiza los repartos dependiendo la cantidad de pedidos, las zonas y los vehículos disponibles. A la misma la conforman administrativos y técnicos en logística o ingenieros industriales.

En segundo lugar tenemos la distribuidora que es la que se encarga de recolectar de cada rack los productos que aparecen en los pedidos y llevarlos a las dársenas, lugar en dónde un encargado revisa que no falte nada y hace la carga correspondiente en el camión. En este espacio conviven muchos puestos ya que solicita de muchas tareas para que funcione de manera óptima. Por un lado tendremos a los pickeadores, personas que se encargan, con un hand held en dónde tienen las tareas a realizar, de ir buscando producto por producto en los diversos pasillos y llevarlos al punto indicado. Los pasilleros también son parte de esta tarea ya que son quienes tienen la tarea de mantener el orden y la limpieza de los pallets, notificando anomalías y vencimientos, permitiendo así disminuir los errores y

la pérdida de los productos, Los yaleros son quienes manejan la maquinaria utilizada para mover los palets desde el lugar que se les indicó hasta la dársena indicada.

Los yaleros también forman parte de la descarga, que es el lugar en donde ingresa la mercadería a la distribuidora. En el mismo se baja de los camiones el pallet cerrado de productos que viene de la industria, se lo pesa, se lo ingresa escaneando el código de barra y se lo lleva a la posición de rack indicada. La misma depende del tipo de pallet que ingresa y del mapeo de productos que posee la institución. En el mismo también trabajan administrativos encargados de escanear y permitir el ingreso de mercancía.

## ANÁLISIS COMUNICACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN HOY

Conociendo ya la estructura de la organización, como se plantea en los objetivos, nos interesa también analizar los soportes de comunicación interna que posee la organización e identificar la dinámica comunicacional llevada adelante. A partir de diversas entrevistas, sumado al conocimiento de la organización debido a mi pertenencia a la misma, podemos reconocer que en la actualidad, posee diversos espacios y medios de comunicación.

Por un lado el **comité ejecutivo** es un espacio que se lleva a cabo cada 15 días, conformado por el presidente, los directivos y gerentes de la organización. Esta es una instancia que posee la organización para poner en común a las diferentes áreas y mantenerse informados sobre las acciones que cada una va a llevar a cabo. La misma tiene como fin dentro de la organización “Transmitir y cumplir el propósito, la misión y los valores; velar por la formulación y ejecución de la estrategia; establecer un ámbito de comunicación y feedback de los aspectos más relevantes acerca del desempeño de las unidades de negocio y áreas centrales de la organización”.<sup>1</sup>

El objetivo del mismo es entonces generar espacios de sinergia entre las áreas y fomentar el trabajo basado en el lineamiento que posee la organización traducido en el propósito, misión y valores.

Por otro lado, la empresa posee también un **Directorio**, espacio de reunión en donde participa el presidente, el gerente general y los directores que tiene como fin “velar por los intereses de los accionistas”.

---

<sup>1</sup> Texto citado de material utilizado por la organización en charlas realizadas a los colaboradores.

El objetivo del mismo es decidir sobre dónde invertir, qué negocios afrontar y qué desafíos tomar como institución.

Pero todo lo que se produce en estos espacios se informa a la empresa mediante dos canales: uno es una app llamada Tu Recibo, utilizada con el fin de notificar a los colaboradores sobre los haberes mensuales, pero que también le permite a la organización enviar notificaciones sobre decisiones relacionadas a la forma de trabajo los feriados, decisiones de cambios sobre la estrategia de negocio, etc. Por otro lado, con el fin de acelerar el envío de información y llegar a todos los colaboradores de manera personal y eficaz, el equipo de comunicación posee grupos de whatsapp en lo que solo el administrador puede hablar, en el que se envían newsletter mensuales y placas informando horarios de feriados o fechas especiales y novedades sobre decisiones de la organización.

A la hora de encontrarse con los gerentes o encargados de área para despejar dudas o comunicar sus necesidades, los colaboradores sostienen conversaciones por whatsapp, mail corporativo o por teams.

Pero no todos los miembros de la empresa poseen mail corporativo, ya que no todos los colaboradores trabajan con notebooks. Quienes sí lo tienen, cuentan también con las herramientas de Microsoft 365 como Teams, que les permite chatear con otros miembros que poseen mail. La misma es una plataforma de productividad con tecnología de nube que se ofrece a usuarios particulares o a empresas, en donde encontrar todas las herramientas necesarias para llevar a cabo el trabajo diario de administración así como Word, Excel, PowerPoint, Outlook, OneDrive y mucho más.

Quienes no pertenecen a este grupo se comunican internamente por líneas internas con teléfonos fijos que se encuentran en las oficinas o por whatsapp con sus teléfonos personales.

De esta manera podemos ver que la comunicación interna en la organización está equiparada a la transmisión de información, pensando solo en enviar información y recibir las consultas de los colaboradores.

Sumado a todo lo anteriormente descrito, **los delegados**, representantes del sindicato, sostienen reuniones mensuales con las autoridades con el fin de generar un intercambio y colaborar en el bienestar de los que conforman la empresa. Con los colaboradores poseen un grupo de whatsapp en donde envían fotos y pequeños textos que informan sobre lo decidido y los acuerdos llevados a cabo con la institución.

A la hora de recopilar información con los colaboradores sobre si conocen el propósito de la empresa, hacia donde planea ir en los próximos años, la estructura de la misma y la forma en la que se organizan las diversas áreas, se reconoce que los mismos no poseen información y afirman que muchas veces se enteran de lo que sucede en la misma a partir de los clientes o amigos que leen notas del diario o escuchan medios locales. Según ellos son más las veces que un externo a la empresa les contó algo que iba a suceder que las que fueron ellos quienes poseían la primicia.

Pero esto no sucede en todas las áreas. La organización posee una división basada en su cultura tradicional que aglutina a los colaboradores por la forma en la que se organizan en la casa central y que se refleja en las sucursales: **“los de arriba”** son los colaboradores que llevan a cabo tareas administrativas, son quienes cumplen sus tareas en una oficina, 9 horas, de Lunes a Viernes. Poseen contacto directo con sus superiores y acceden a los cambios con anticipación, permitiéndoles recolectar información para afrontar los nuevos

desafíos. Tienen contacto con diversas áreas lo que les permite analizar los sucesos de manera integral, obteniendo diferentes opiniones y colaboración de sus pares.

Al encontrarse en una oficina tienen la posibilidad, tanto por poseer su computadora como por el tipo de tarea a realizar de, al recibir una comunicación de la organización, detenerse a leerla y analizarla. Este actor no tiene una relación estrecha con los demás porque generalmente son mal vistos por sus pares de otras áreas ya que poseen permisos para moverse, para realizar sus tareas como para generar cambios en sus horarios, cosa que no es posible en los de abajo o los de atrás. Ellos en los encuentros afirman que esto sucede porque al ingresar nunca les dieron una directiva certera sobre “lo que se puede” o lo que “no se puede” hacer, por lo que desconocen que esté o no permitido.

**“Los de abajo”** son quienes se encuentran en la primera línea de cara a los clientes. Se rodean con colaboradores que cumplen roles similares y que no poseen alcance a información sobre los cambios por lo que posee muchas dudas sobre lo que sucede y le cuesta obtener respuestas con datos certeros. Esta en un área muy cambiante, que afronta reorganizaciones constantes y que genera que los colaboradores se renueven con periodicidad, haciendo que los mismos siempre estén en contacto con compañeros nuevos, en horarios diferentes, trabajando muchas veces fin de semanas y feriados. Este actor está muy enojado con la organización lo que hace que sienta que los cambios no van a favorecer a su día a día y que todo lo que la organización decide es “para hacerles mal” . En diversas entrevistas en las que se encontraron presentes miembros de este grupo también se puede reconocer que los mismos encuentran una respuesta a sus dudas a través del “radio pasillo” lo que genera mucha incertidumbre.

Este actor no posee la posibilidad de poder tomarse el tiempo de leer las novedades de la organización, por lo que muchas veces debe hacerlo en su tiempo libre o fuera de su

horario laboral lo que lleva a que disminuya la posibilidad de que le dedique un tiempo a esa tarea.

**“Los de atrás”** , son el actor actualmente más afectado por la transformación digital pero son quienes menos posibilidad poseen de obtener información sobre los cambios. Los mismos se encuentran no solo físicamente atrás de la organización, sino que son los últimos en la fila de las novedades porque los canales que los alcanzan son muy pocos: hoy en día solo poseen Whatsapp para obtener noticias y en su espacio de trabajo está rotundamente prohibido el uso de los mismos, lo que los lleva a lo que ellos definen como “desconexión” . Algo que los mismos destacan en los encuentros es que notan una discrepancia entre lo que ellos notifican al encargado y lo que posteriormente hablan con RRHH o con superiores/gerentes, lo que nos deja ver que no poseen canales para despejar sus dudas o mostrar sus inquietudes.

Su contacto con la organización se da sólo en la hora del almuerzo en donde pueden cruzarse con otros colaboradores en el comedor y en dónde generalmente obtienen datos que harán llegar a sus pares “boca a boca”. Los colaboradores trabajan de Lunes a Sábados en turnos pero generalmente respetando los mismos horarios, lo que genera una cercanía en el equipo que se puede ver en su manera colaborativa de afrontar sus tareas.

Al consultarles a los colaboradores para que contaran sobre la problemática que ellos vislumbraban en la organización y surgieron frases como:

*“Falta de comunicación entre los mandos medios porque no tienen criterios en sus decisiones” , “los problemas de comunicación que tenemos hoy, creo que surge más por desconocer la labor de cada uno y no poder ponerse en el lugar del compañero en algunas ocasiones o situaciones”, “las órdenes o reformas del área gerencial no siempre llega a todos los mandos inferiores” , “mensajes poco claros o cambiantes de parte de los mandos altos , lo que genera incertidumbre o inseguridad en el resto de la organización” , “no todos*

*tienen acceso a la tecnología por eso muchos quedan afuera de la información” , “falta de comunicación en mandos medios, entre sí y para con los otros colaboradores” , “hay un problema de comunicación de los cargos altos hacia sus empleados. No se los comunica como tendría que ser y muchas veces no hay ni siquiera diálogo”*

Estos discursos, resultados de la reestructuración planteada por la organización, dejan vislumbrar, por un lado, el impacto que generó en los colaboradores el cambio en la organización que permitió el paso de una estructura presidencialista a una organización en donde cada área posee voz y representación, por otro lado, la concepción de comunicación de los mismos.

Analizando las respuestas brindadas en un encuentro con las diversas áreas, en donde las comunicación y recursos humanos brindaron un desayuno para intercambiar ideas y conocer las problemáticas, pudimos reconocer que:

**Los de atrás** ligan a la comunicación con la información, la entienden como una herramienta, la piensan como los canales de comunicación que hay en la organización o como las conversaciones que pueden surgir en ella.

**Los de abajo** entienden a la comunicación como información, como encuentros, como reconocimiento del otro en los espacios y como intercambio de información.

**Los de arriba** ven la comunicación también como un intercambio, como la transmisión de información, como la forma de conocer el funcionamiento de la organización, como un flujo de datos y suman a las perspectivas antes descritas la mirada de la comunicación como una expresión o como una forma de expresarse.

Otro actor a tener en cuenta es el **cliente** que concurre a las tres bocas del supermercado teniendo en cuenta que, según la ubicación de las mismas, cambiará su forma de consumir.

Los datos que brinda la empresa al respecto son que en circunvalación se acerca el cliente a “hacer una compra grande”, planificando con anticipación la misma y pensando en factores como el tiempo, las ofertas vigentes y las formas de pago, por lo que es un cliente que conoce sobre el funcionamiento del supermercado. El cliente que concurre a Avellaneda es un cliente que utiliza el supermercado tanto para una compra más ágil como para la compra mensual, debido a que su ubicación favorece la compra express. El cliente que concurre a la sucursal de Arijón tiene una metodología de compra más parecida al cliente de Avellaneda, ya que está en una zona con muchas escuelas y casas alrededor pero conservando una estructura de Hipermercado, lo que también lleva a esa necesidad de “llenar el carrito” pensando en aprovechar el precio, las cantidades y los espacios. Estos tienen una relación directa con los de abajo y muchas veces toman un rol defensivo a los mismos, dejando comentarios tanto en redes como en libros de queja sobre la situación de la organización y cómo ellos ven las decisiones que la misma está llevando a cabo.

Además de lo anteriormente planteado, también tomaremos como actor importante para el análisis a los **nuevos colaboradores** que ingresen a la organización, quienes comenzarán sus pasos en un cambio cultural, conviviendo con cambios constantes, además de los que ya implica un nuevo trabajo. Este actor es clave ya que será quien tenga el poder de proponer otra perspectiva, entrando con ideas nuevas, permitiendo a la empresa rever sus pasos y generar nuevos rumbos.

En este plano aparecerán también dos figuras muy importantes como son los **colaboradores externos** y la **competencia**.

Los colaboradores externos son los reposidores que las marcas envían para que llenen las góndolas con los productos o armen exhibiciones dentro de los supermercados. Suelen ser una o dos personas por marca que pasan aproximadamente 4 horas diarias allí, siempre en el mismo supermercado, lo que lleva a que convivan con los colaboradores internos y

compartan intercambios de pasillo o hasta en los horarios de desayuno o merienda. Ellos se convierten en “la voz del afuera” y permiten a los colaboradores conocer la realidad de otros espacios de trabajo o hasta del suyo propio. Pero también viven la realidad de los cambios y también generan descontentos u opiniones al respecto.

Este actor nos permite pensar en la competencia como otro punto de análisis. La misma está formada por los hipermercados de la zona, que son marcas argentinas o distribuidores mayoristas. Estos son un punto de comparación constante ya que conciben otra perspectiva sobre los cambios o sobre la forma de hacer las cosas, con la que tanto los colaboradores, los externos y los clientes coinciden o no.

Por último, pero no menos importante, los **gerentes** cumplen un rol primordial en el cambio cultural. Los mismos representan a cada área, pero también son fundamentales en cada acción porque posibilitarán espacios de construcción conjunta y fusiones entre áreas, enriqueciendo el labor diario y permitiendo nuevas ideas, por lo que, es de suma importancia su participación activa en este proceso.

## PLAN DE COMUNICACIÓN PROPUESTO

Con lo anteriormente presentado entonces, propondremos un plan de comunicación que tenga el fin de dar respuesta a las problemáticas planteadas, pero enmarcándose en la realidad de la organización, es decir, que alcancen a los colaboradores siempre y cuando no influya con sus horas de descanso, con su labor y tareas diarias y conforme a su tipo de contratación. Otro factor a contabilizar es el presupuesto que la organización posee para esta acción, pensando en que se adapten a su estrategia comercial de eficiencia en costos.

Dentro de estos términos, el primer objetivo será entonces el de fortalecer la nueva concepción de la organización, apoyándose en actores promotores de la cultura y de las nuevas metodologías de la organización.

La estrategia para dicho objetivo será la de fortalecimiento de la nueva cultura, para así lograr que surjan nuevas propuestas que posibiliten el crecimiento, la innovación y la articulación entre los diversos actores. Esto también habilitará que sean parte de la configuración de la organización, generando estrategias de movilización.

Las acciones planteadas serían:

1. Generar un podcast informativo de la organización en donde se produzcan una serie de capítulos con una periodicidad mensual. El objetivo es poder contar de una manera dinámica la historia de la empresa, el por qué de sus cambios y las novedades de la misma, consultando a profesionales o especialistas en la materia. El material se subirá a una plataforma en la que puedan acceder de manera ágil con su mail institucional y la duración será de aproximadamente 2 o 3 minutos para que puedan escucharlo dentro de su horario laboral sin perder productividad. El fin es que la misma alcance a los de arriba, los gerentes y a los nuevos colaboradores ya

que así se nutrirá al personal de información para poder formarse como informantes y representantes de la organización.

2. Proponer una convocatoria para crear un grupo de Embajadores de proyectos, es decir, colaboradores que estén inmersos en mejoras de la organización, por ejemplo la implementación de SAP, quienes puedan especializarse en el área con los respectivos project manager y poder despejar las dudas de los demás colaboradores de manera ágil, conociendo los avances de cada proyecto y traduciendo a la realidad de la organización información específica. Esta acción está pensada para alcanzar a los de arriba.
3. Generar capacitaciones con especialistas psicólogos, que los ayuden a los gerentes a entender las problemáticas de los diversos equipos y les otorguen herramientas para poder gestionarlas y liderarlas. En primer lugar podrían pensarse actividades lúdicas que sirvan para poder materializar y comprender el trabajo en equipo, el lugar que ocupan en esos espacios y cómo pueden llevar estas herramientas a la práctica.
4. Generar un espacio en el Comité Ejecutivo en donde cada gerente presente un proyecto que esté llevando su equipo o una mejora que surja desde el mismo, que sumará una serie de puntos para el área o equipo de trabajo, que en el futuro se traducirá en regalos, premios, reconocimientos con descuentos en compras, incitando a que, por un lado, los gerentes entablen espacios de intercambio con sus colaboradores, y por el otro, que los equipos se sientan motivados a generar acciones. Por esa razón, es una acción que también alcanzará a los de arriba y a los de abajo, además de a los miembros de la gerencia.

Otro objetivo planteado será el de lograr integrar a todas las áreas en los cambios que la organización está llevando a cabo, teniendo en cuenta los canales de comunicación habilitados para hacerles llegar información, el conocimiento que los mismos tienen sobre la organización y las sinergias que se habilitan entre las áreas.

La estrategia será de vinculación e integración entre las diversas áreas y de los colaboradores para y con la organización, alineando los objetivos y reconociendo hacia dónde va la organización y sus objetivos a largo plazo.

Las acciones planteadas serán:

1. Sumar carteleras virtuales en lugares comunes (por ejemplo el merendero de los cajeros y repositorios) para que puedan, en sus tiempos libres, obtener información de la empresa que también funcione de fuente de información ante las consultas de clientes. En las mismas sumaremos notas realizadas en medios, información sobre eventos especiales realizados en los supermercados (por ejemplo los datos en gráficos de aumentos de ventas en acciones con descuentos). El fin es principalmente alcanzar a los de abajo que son quienes tienen más contactos con la clientela, pero también es una acción que alcanza a los de atrás, ya que la misma será de suma utilidad para mantenerlos informados y que conozcan las decisiones a largo plazo.
2. Realizar una serie de encuentros llamados “Desayunos de comunicación” en donde, aprovechando el tiempo ya estipulado para desayunar y en los grupos que ya se encuentran organizados para dicha tarea, se pueda construir un espacio de intercambio, en donde dar sentido a cuestiones como el propósito, la misión y los valores, ejemplificando a los mismos, mostrando su influencia en la cotidianidad de los colaboradores y, a la vez, puedan despejar sus dudas con responsables de la organización y así sentirse parte de las decisiones de la misma. Esta acción está pensada para ser llevada a cabo con los colaboradores de abajo y con los de atrás.
3. Producir una serie de audiovisuales que podamos compartir en los televisores ya ubicados en los espacios que habitan normalmente como es el comedor o la pantalla disponible para ver datos de ventas, que se encuentra al ingreso de la distribuidora. La idea con los mismos es brindar información de manera interactiva, en un plazo

corto de tiempo. Con el fin de que la acción alcance a los de arriba, los de abajo, los de atrás y los nuevos colaboradores, el contenido pensado para los mismos sería: el propósito, misión y valores, información sobre los avances de SAP, información sobre los cambios de la organización, entre otros.

4. Colocar tótems en los ingresos en donde puedan acceder al uso de inteligencia artificial para facilitar el acceso a la información o a nuevas formas de gestión sin necesidad de usar su teléfono o una computadora. El fin es que puedan encontrar un espacio de consulta que no dependa solo de sus compañeros quienes muchas veces tampoco poseen respuesta. Además el mismo se puede utilizar para gestionar tareas administrativas que cambian con la implementación del nuevo sistema, como por ejemplo pedir vacaciones, justificar inasistencias, entre otras. Aunque es una acción que también puede ser para otros actores como los de arriba, los nuevos colaboradores y los de abajo, buscaremos que sean los de atrás quienes encuentren acceso ágil a los mismos y se les informe cómo utilizarlos ya que son quienes generalmente presentan más dudas y poseen menos accesos a otras herramientas como celulares o computadoras.

Otro objetivo planteado será el de posibilitar la vinculación entre los colaboradores para hacerlos partícipes de la nueva cultura organizacional. Esto también llevará a que los mismos modifiquen su rol y que su actuar genere acciones positivas ante lo que sucede en la institución y con respecto al problema

La estrategia para dicho objetivo será de sensibilización permitiéndoles ponerse en el lugar del otro, comprendiendo las complejidades y roles que ejercen y los que ejercen sus pares para así poder participar receptivamente en las actividades propuestas. Además buscaremos problematizar sus incertidumbres para enriquecer el vínculo y permitir construir con el otro, de manera integral.

Las acciones planteadas serían:

1. Proponer una sección en el newsletter llamada “¡Me presento!” una serie de entrevistas donde contar las experiencias de los colaboradores en la aplicación de mejoras tanto en los supermercados como en tareas administrativas. El fin de personificar estas actividades es poder empatizar con las mismas y reconocer el trabajo de otro, valorando su rol y su desempeño, además de conocer a sus pares. Sumado a esto, también se buscará que más colaboradores quieran leer el newsletter, lo que permitirá seguir difundiendo las noticias que la organización quiere brindar. El fin de esta acción es alcanzar a los de arriba, los de abajo y los de atrás, pero también a los nuevos colaboradores, a los gerentes y a los colaboradores externos.
2. Proponer capacitaciones para los colaboradores, en las que no solo se los formen con herramientas para su trabajo, como en atención al cliente, sino también para gestionar sus emociones, incertidumbres o sus enojos y así poder afrontar los cambios que la organización está llevando a cabo. Las mismas pretenden alcanzar a los de arriba, los de abajo y los de atrás, que son en los que más impactan los cambios.

Otro objetivo planteado será el de posicionar al supermercado ante los clientes, los colaboradores tercerizados y la competencia, dando a conocer los ejes que posee la organización y el porqué de las decisiones en las que las sucursales se ven influenciadas o notan el cambio.

La estrategia pensada es de información e inclusión, brindando a los actores datos de la organización, pero a la vez, involucrandolos de alguna manera en lo que allí sucede.

Las acciones planteadas son entonces:

1. Generar contenido para redes, específicamente para LinkedIn, en donde se pueda ver a partir de fotos, entrevistas y videos la planificación y desarrollo de proyectos tales como la remodelación de los supermercados o la implementación de tecnología en los mismos, uniendolo a los valores de la organización tales como la sustentabilidad o el respeto. El fin es que esta acción alcance a los clientes, pero también a la competencia y a los propios colaboradores de la organización.
2. Tras un relevamiento de los comentarios, realizar notas con diarios de la zona en donde podamos utilizar mensajes claves que permitan vislumbrar el conocimiento de la demanda y se pueda dar respuestas a los mismos. Tras un pequeño sondeo podemos pensar en mensajes como *“Aunque sabemos que el camino del cambio es difícil, podemos ver en la meta una empresa adaptada al nuevo mundo, ofreciendo nuevas oportunidades, comprometida con el bienestar de quienes la conforman y abriendo las puertas a nuevos colaboradores”*; *“Somos una empresa comprometida con la ciudad y con quienes forman parte de la misma, por lo que siempre buscamos escuchar a nuestros clientes y colaboradores para continuar el camino del cambio, sin olvidar de dónde venimos y devolviendo a la ciudad solo un poco de lo que nos brinda y nos brindó*; *“Nuestro plan de crecimiento lleva detrás un fin mucho más importante que es el de perseverar a los comercios de la zona, que dan trabajo a muchos vecinos y que, al invertir, genera cada vez más puestos laborales, aportando sentido a nuestro valor de sustentabilidad”*. El fin es llegar al cliente, quien muchas veces es fuente de información de los de abajo y de esta manera garantizamos llegar a ambos actores.
3. Generar acciones en el supermercado en conjunto con las marcas, en donde se resalten los valores de la organización y en donde los colaboradores tanto externos como los de abajo encuentren materializada su cotidianeidad. Algunas acciones que se pueden proponer son, por ejemplo, un día de reciclaje en conjunto con Unilever, armando un stand en donde se puedan dejar botellas de shampoo o acondicionador para reciclar; Campañas de donación con Arcor, haciendo eco en llenar de sabor y

participar de una donación de alimentos; entre otros. Aunque apuntamos a que esta acción impacte en dos actores puntuales, al encontrarse en un espacio transitado por todos los colaboradores y los clientes, también ellos se verán interpelados por la misma, por lo que buscaremos utilizar mensajes que también resuenen en ellos y que se sientan invitados a participar.

4. Generar un espacio en las carteleras para los colaboradores externos, en dónde podamos compartirles noticias, metodologías de trabajo y algunas reglas de convivencia que vayan de la mano con el propósito y los valores organizacionales.

Otro objetivo planteado será el de lograr posibilitar discursos en los que se una las concepciones anteriores de la organización y las nuevas, para así afianzar la nueva forma de ver la organización.

Como describimos anteriormente, utilizaremos una estrategia de articulación entre las metodologías ya instaladas y las nuevas propuestas de los colaboradores, posibilitando así el crecimiento y la innovación y también dando acceso a problematizar lo que sucede.

Las acciones a llevar a cabo serán:

1. Generar una mesa redonda luego de cada Comité Ejecutivo en donde, a partir de un comunicado oficial firmado por los representantes y los gerentes, se discutan los cambios y propuestas de la organización y en donde el sindicato pueda plantear sus incertidumbres sin tener que solo generar lazos con Recursos Humanos, derivando las dudas a cada área específica.
2. Darle espacios en las carteleras de la organización específicas, en dónde puedan pegar información referente al sindicato, lo que permitirá cierta armonía entre la información brindada por la organización y por los mismos. El fin es que el mismo se convierta en un canal de información hacia los empleados y que la organización tenga control sobre los mismos, pudiendo así relevarlos y filtrarlos previamente. Los

mismos deberán firmar un acuerdo, en donde aseguren no movilizar mensajes violentos o que atenten a la armonía que se busca generar, lo que les dará cierta responsabilidad a la hora de generar estos mensajes.

3. Generar diversos contenidos interactivos que linkeen a notas periodísticas sobre la organización, entrevistas a referentes de cada área, información de la organización y su forma de gestionar para ofrecer un pantallazo de la realidad actual y hacia dónde va la organización. El mismo tiene como fin primordial alcanzar a los colaboradores que recién ingresan a la organización para así generar un primer encuentro interactivo y eficaz en donde brindarles información sobre dónde se encuentra la organización actualmente, pero, lo más importante, a dónde quiere llegar.
4. Proponer juegos en dónde el colaborador, participando de reuniones, actividades online y entrevistas vaya formando su kit de ingreso, el que recibirá como premio de cada participación. De esta manera se encontrará en relación con todas las áreas, comprendiendo el circuito de las mismas y las formas en las que se relacionan, además de así conocer a los referentes que le serán de guía al comenzar sus actividades. Esta actividad está pensada para el colaborador recién ingresado quien necesita de ese primer contacto con cada área para conocer cómo funcionan y cómo se relacionan con su labor.

Con los medios locales, el objetivo es que los mismos actúen como mediadores entre la antigua perspectiva del supermercado y las nuevas metodologías de trabajo y de servicios que el mismo ofrece.

La estrategia con este actor será construir en conjunto la nueva imagen de los hipermercados, para lograr un nuevo acercamiento de los clientes, desde otra perspectiva, comprendiendo las nuevas metodologías y dando respuesta a las dudas que surgen de los consumidores.

Las acciones serían:

A los medios sociales como canales televisivos del país, periódicos y radios locales:

1. Invitarlos a coberturas de eventos, como inauguraciones, en donde se puedan movilizar mensajes como pueden ser: “una nueva forma de comprar”, “un supermercado adaptado al nuevo consumidor”, “un lugar que se adapta a tus valores”, permitiendo pensar tanto en el cliente como en el colaborador, mostrando el nuevo camino que afronta la organización
2. Acercarle contenido audiovisual y sonoro producido por la organización con el lema “un lugar que se adapta a tus valores”. Entre este material se incluirían videos y audios tanto de la distribuidora, como testimonios de la implementación de tecnología, la reducción del consumo del papel, generando empatía con los valores que también posee la ciudad como prioritarios.

A las revistas que hablan sobre negocios y del rubro supermercados:

1. Generar notas mensuales en donde se mencionen acciones que se realizan desde la organización que podemos reconocer como innovadoras, movilizando mensajes que posicionen a la marca, mostrando a la comunidad y a la competencia las actividades que está llevando la organización y los objetivos a futuro. Estas estarán acompañadas por palabras del Presidente y Gerente General de la empresa.
2. Invitar a estos medios a un encuentro pre inauguraciones o eventos de relevancia de la organización, para poder generar un encuentro más cercano, donde la información brindada a los mismos se presente en un folleto, con datos específicos que la organización posee de especialistas en el rubro, que potencie la concepción de continuidad y de crecimiento a lo largo del tiempo.

Estas propuestas se verán atravesadas también por las herramientas que utilizaremos para medir su eficiencia y alcance. Para dicho fin, por un lado, utilizaremos la asistencia a las actividades como un indicador de participación en las propuestas y si se ven interpelados por ellas. Además propondremos también encuestas de satisfacción en donde, utilizando

como incentivo a la participación en un sorteo o por un premio, invitaremos al personal a que nos puntúe con un sistema de estrellas diversas consultas relacionadas a las actividades que se llevan a cabo con cada actor y el impacto de las mismas.

Por otro lado las actividades se indicarán en un sistema mensual en donde se destacarán dos cuestiones muy importantes que son la persistencia en el tiempo de las acciones y la necesidad que las mismas tengan una fecha de finalización.

## CONSIDERACIONES FINALES

En el plan de acción propuesto se pueden visualizar a las estrategias comunicacionales como un dispositivo doble formado por dos partes: por un lado la interpelación de la situación en la que se va a tratar de generar procesos de comunicación para reconocer las trayectorias de los actores presentes en la comunicación y reconocerlos. Por otro lado, la incorporación de saberes lógicos y metodológicos para operar en otras dimensiones diferentes, para lograr objetivos de transformación propuestos por la estrategia comunicacional.

Estas estrategias, como ya fue definido en el marco metodológico, ayudan a trabajar en la organización, interviniendo desde la perspectiva comunicacional para brindarle a la misma herramientas y nuevas miradas que son imprescindibles para lograr sus objetivos, como, en este caso, de afrontar el cambio cultural que estaban transitando. Esto no quiere decir que las estrategias buscan decirle a las instituciones sus carencias, sino que la comunicación refiere a encuentros que se dan en términos y dimensiones múltiples.

El rol del comunicador social también se vislumbra a lo largo de la producción, siendo el encargado de brindar a la organización investigada un recurso que habilite la realización de los objetivos planteados en conjunto. Para llegar al planteamiento de los mismos fue necesario descubrir en la organización los núcleos críticos para luego plantear su desarrollo desde un nivel lógico, proporcionando soluciones comunicacionales a partir de estrategias y acciones concretas, para así materializar el recorrido.

A modo de conclusión encontramos interesante recalcar que no encontramos en la empresa “falta de comunicación”, entendida como falta de acceso a la información sobre las nuevas metodologías de trabajo de la organización, sino que, tras un análisis de los actores internos y externos y de sus discursos recopilados desde diversas fuentes, podemos reconocer y

detectar sus problemáticas y así buscar las estrategias que más se adecuen a la realidad de la organización, para poder plantear acciones que realmente sean posibles, entendiendo también la realidad de la organización y no intentando que la misma se adapte a las acciones, sino que las mismas sean accesibles para que todos los actores puedan participar.

Esto entonces, nos presenta una doble necesidad: estrategias favorables para la institución, pero también para los actores implicados. Es en ese desafío en donde el comunicador pondrá en jaque sus herramientas para reconocer los puntos importantes a trabajar y generar herramientas que habiliten acciones que interpelen a los colaboradores, pero a la vez, buscando la forma de que se sientan cómodos para poder expresarse y así abrir canales de comunicación que faciliten el acceso a la información y la posibilidad de análisis de la misma. De esta manera entonces, a partir de soportes de comunicación interna, acciones dirigidas a actores específicos, estrategias de comunicación, fue posible lograr el objetivo de análisis.

Esto resultó en una mirada integral de la organización, de sus relaciones, de su historia y de sus metodologías, que permitió un posicionamiento para comprender, escuchar, interpretar y así poder acompañar el cambio cultural con acciones concretas.

Es entonces que retomamos la pregunta planteada al principio de este trabajo: ¿Cómo podemos transformar la cultura organizacional en una apuesta a la digitalización?

Y es entonces, en el planteamiento de estrategias de fortalecimiento, vinculación, integración, sensibilización, información, inclusión, problematización y construcción en donde podremos dar respuesta a esta pregunta y dar con las herramientas necesarias para llevarlo a cabo.

Pero en este trabajo también se pudo vislumbrar el recorrido realizado, a partir de diversas herramientas, para reconocer la concepción de comunicación que poseían los colaboradores y así enfrentar el compromiso de hallar la verdadera problemática descrita en los discursos de los diferentes entrevistados, sumado a que, en ese proceso, aparecieron nuevas problemáticas que modificaron las estrategias y acciones para lograr el resultado deseado.

Para finalizar, también destacar que este TIF no posee solo la finalidad de brindar un plan a la organización analizada, sino que también da fin al recorrido realizado en la carrera de Comunicación Social y en donde se vislumbra la confluencia de conocimientos adquiridos a lo largo del mismo, poniendo en práctica las teorías desarrolladas, pero también la posibilidad de poseer un pensamiento crítico con el alrededor y así encontrar puntos de vista diversos y enriquecedores.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANER (2020) “La industria 4.0 o cuarta revolución industrial” Recuperado de <https://www.aner.com/blog/industria-4-0.html>
- Canal Edgardo Toledo (8 de julio del 2011) “Entrevista a Washington Uranga” [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://youtu.be/YLeHjA35a1E>
- Canal Unisa de Medios (11 de agosto del 2014) “Washington Uranga, Docente e Investigador: La importancia de la comunicación planificada” [Archivo de Vídeo]. Youtube. [https://youtu.be/oZAVBHvRtks?si=Y-TgwX38R6xzN\\_-X](https://youtu.be/oZAVBHvRtks?si=Y-TgwX38R6xzN_-X)
- CESCE (2020) “Claves para aplicar una nueva cultura empresarial digital” Recuperado de <https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/claves-para-aplicar-una-nueva-cultura-empresarial-digital>
- CIC Consulting Informático(2022) “Industria 4.0, la cuarta revolución industrial y la inteligencia operacional” Recuperado de <https://www.cic.es/industria-40-revolucion-industrial/>
- Flores F. (1995) “El carácter lingüístico de las organizaciones”. Dolmen, Chile
- Frutos, S. (1997): “La entrevista en la investigación social: interacción comunicativa”, en Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la UNR, Vol. 2, Rosario
- González A. y Barrios M. (2012). “Métodos y técnicas para la investigación del comportamiento informacional”. Fundamentos y nuevos desarrollos. Gijón: Ediciones Trea.
- Kawulich B. (2006). “La observación participante como método de recolección de datos”. Forum: Qualitative Social Research, 43, 6.
- Massoni S. (2008) “Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad” En Grises de la extensión, la comunicación y el desarrollo. INTA-UNRC.
- Massoni S. (2013) “La comunicación en un mundo fluido: comunicación estratégica”. En libro “Tendencias 21. Los colores del conocimiento”.
- Morin E. (2007). “Introducción al pensamiento complejo”. Barcelona Gedisa

- Najmanovich, D. (2001). "Del "Cuerpo-Máquina" al "Cuerpo-Entramado """, publicado en Campo Grupal N° 30, Buenos Aires.
- Rey Lennon F., Bartoli Piñero J. (2020) "Manual de Comunicación en las Organizaciones" Capital Federal- Rey Lennon Ediciones.
- Rey Lennon F, Piscitelli M. A. P. (2004). "Pequeño manual de encuestas de opinión pública" (1a. ed., 1a. reimp.). Buenos Aires, La Crujía.
- Ritter, M. (2008) "Cultura Organizacional: gestión y comunicación" Buenos Aires- La Crujía.
- Sabino, C. (1992) "El proceso de la investigación" ", Buenos Aires, Ed. Lumen.
- Sautu R. (2007) Práctica de la investigación cuantitativa y cualitativa. Articulación entre la teoría, los métodos y las técnicas, Buenos Aires, Ediciones Lumiere.
- Taylor S. , Bogdan R. (1987) "Introducción a los métodos cualitativos de investigación" , Ediciones Paidós Ibérica, S.A.