



Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Escuela de Comunicación Social

Comunicación al interior de las organizaciones

**Análisis del caso “Viví la Bolsa”, revista de comunicación interna de la
Bolsa de Comercio de Rosario.**

Tesina de Grado

Autora: **Lucía Cuffia**

Directora: **Lic. Leticia Giaccaglia**

Rosario, abril de 2015

Hoja de evaluación

CUFFIA, Lucía. Legajo: C-1772/8 “Comunicación al interior de las organizaciones. Análisis del caso *Viví la Bolsa*, revista de comunicación interna de la Bolsa de Comercio de Rosario”. Directora: GIACCAGLIA, Leticia.

Tesina de grado presentada a la Escuela de Comunicación Social de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), como parte de los requisitos necesarios para la obtención del título de Licenciado en Comunicación Social. Rosario, abril de 2015.

Resumen

CUFFIA, Lucía. “Comunicación al interior de las organizaciones. Análisis del caso *Viví la Bolsa*, revista de comunicación interna de la Bolsa de Comercio de Rosario”. Directora: GIACCAGLIA, Leticia. Escuela de Comunicación Social, UNR, 2015. Tesina.

“El objetivo de esta investigación es analizar la comunicación estratégica al interior de las organizaciones, a través del estudio del caso *Viví la Bolsa*, revista de comunicación interna de la Bolsa de Comercio de Rosario. Se abordará el modo en que la organización gestiona estratégicamente una revista interna en función de configurar nuevos modos de relacionamiento, estimular la conversación, la participación y poder generar impactos positivos en la organización.

Asimismo, se propone ofrecerle información actualizada sobre el objeto de estudio a la organización, lo que permitiría potenciar determinadas acciones, corregir o mejorar la estrategia, y colaborar en el avance de la labor de los comunicadores”.¹

¹ La primera edición de la revista *Viví la Bolsa* se publicó en Diciembre de 2010. De periodicidad cuatrimestral, hasta la fecha en que se lleva adelante esta investigación (enero 2015), se han publicado 13 ediciones. Esta tesina se propone el estudio y análisis del corpus completo existente al momento en que se da inicio a la misma. Sin desconocer la importancia de analizar la pieza gráfica en si misma, el foco de atención estará puesto en el interrogante principal de la presente investigación, ¿cómo gestionar estratégicamente una revista interna como herramienta de comunicación en organizaciones?, buscando esbozar un mapa con los procesos y lineamientos estratégicos que atraviesan a dicha publicación, y su respectivo impacto en la propia organización visto en perspectiva.

Agradecimientos

Gracias a todos los que me acompañaron en mis días *tesinísticos*, a los que me preguntaron, motivaron y alentaron, incluso con cantos de cancha. A los que me ayudaron a encontrar los disparadores iniciales y me dieron una mano inmensa para empezar. A los que me despertaron dudas, preguntas y ganas de saber un poco más. A los que prometí sumarme y aceptar nuevos desafíos, salidas y aventuras, una vez cerrada la tesina. A un viaje que me hace feliz poder hacer y que, no casualmente, sirvió como excusa para retomar con mi tesina.

A quien me bancó desde el día cero y me pinchó con el *hashtag* #sevienenloshuevazos. A quien compartió conmigo la fórmula que me convirtió en una *madrugadora productiva* durante estos meses, y me aguantó en más de un madrugón. A quien ofició de editora y correctora, y me ayudó con los gerundios, “aprendiendo” juntas. Al asador oficial que, con ricos asados y consejos buena onda, recargó varios domingos de energía. A mis amigas y amigos de acá, de allá y del otro lado –desde Armstrong hasta Rosario, pasando también por Londres, Italia, México y toda Sudamérica-. A mis queridísimas compañeras facultativas. A quien le tomé prestada su manera de decir gracias. A la primada completa. A mis compañeros de trabajo, que no dudaron en ayudarme y fueron sumamente generosos con su tiempo y sus aportes.

Y un gracias especial a Leticia por su tiempo, acompañamiento y ganas de ayudarme en este recorrido.

Índice

1. Introducción.....	7
• Problema de investigación	8
• Objetivos.....	9
2. Marco teórico.....	11
• Teorizando sobre las organizaciones: los inicios.....	11
• El lenguaje: de actor de reparto a protagonista.....	11
• Comunicación e imagen	12
• Gestionar la comunicación	14
• ¿Papel o pantalla?	16
• El rol del comunicador	18
3. Estrategia Teórico-Methodológica.....	20
• Pauta para entrevistas en profundidad.....	21
• Pauta para sondeo de opinión	23
4. Caso de estudio	24
• La organización elegida, un poco de historia	24
• La gestión de la comunicación en la Bolsa de Comercio de Rosario.....	26
• Surgimiento y creación de la revista interna <i>Viví la Bolsa</i>	32
• <i>Viví la Bolsa</i> hoy.....	33
5. Rejillas de Codificación de datos.....	35
• Rejillas de Codificación de los datos recolectados en las entrevistas.....	35
• Rejilla de Codificación de los datos recolectados por observación del corpus.....	45
• Rejilla de Codificación de los datos recolectados en el sondeo de opinión.....	47
6. Hallazgos de la Investigación.....	50
• Viviendo la Bolsa.....	50
• Un recorrido participativo.....	51
• Una mirada interna de la comunicación	55

• Disparador de nuevas conversaciones.....	56
• Organización – Revista - Empleados: fortalecimiento de la imagen.....	57
• Escuchar para gestionar.....	59
• Marcas propias de lo digital en papel	61
6. Propuestas	63
7. Reflexiones finales.....	71
Bibliografía.....	75
Anexos.....	77

Introducción

La gestión de la comunicación en las organizaciones es cada vez más valorada por las distintas organizaciones. Lograr una buena gestión de comunicación facilita y fortalece el involucramiento, la motivación, el compromiso y la cohesión entre los miembros, y juega un papel preponderante para fortalecer la identidad y también la imagen de la organización.

El caso de estudio de esta investigación –la revista interna *Viví la Bolsa*– surge como parte de una estrategia en términos comunicacionales y de gestión que se propuso la propia organización Bolsa de Comercio de Rosario. Con una Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales de incipiente surgimiento (se propone su creación a mediados del 2010 y se formaliza en marzo de 2011) y con una propuesta de apertura de la organización tanto externa como interna, se comenzó a trabajar en diferentes proyectos y acciones que continuaban la línea con el objetivo de apertura planteado.

Desde la organización, entendieron la importancia de que la comunicación acompañe este nuevo proyecto general que se propuso la Bolsa. En este sentido, entendieron que la comunicación en tanto herramienta para la gestión, cumple una función estratégica en un doble sentido: como generadora de integración entre los miembros que integran la organización (hacia adentro), y como propiciadora de transformaciones sociales (hacia fuera) (Román, 2005).

Sin entrar en detalle, pero sí mencionando algunas de los cambios y propuestas que se comenzaron a trabajar en esta nueva línea, se destacan: la contratación de una nueva agencia de comunicación y diseño; el rediseño de todas las piezas comunicacionales, principalmente gráficas (folletería institucional); la producción de un nuevo video institucional; el diseño, producción y lanzamiento de una campaña masiva de difusión “*6 claves para comprender el verdadero valor de nuestro mercado de granos*”.

Con este entramado de nuevas acciones de comunicación que la organización comenzó a implementar, principalmente en el plano externo, surgió la necesidad de crear un soporte que sirva a la gestión de la comunicación interna.

Muchas son las estrategias y diversas las herramientas de gestión que los profesionales de la comunicación implementan estratégicamente para lograr objetivos en materia de gestión de comunicación en las organizaciones. Con el advenimiento de internet, de las nuevas tecnologías de la información y las redes sociales, han aparecido nuevos escenarios para las prácticas comunicacionales así como nuevas herramientas para su gestión.

Sin embargo, esto no implicó que otras herramientas de gestión de la comunicación - que podríamos llamar medios clásicos o tradicionales, en contraposición a nuevos medios-, como lo es la revista de comunicación interna como pieza gráfica, desaparecieran o pierdan vigencia. Por el contrario, se reconfiguraron y hoy conviven junto con otras herramientas más modernas.

Fue así que desde el Departamento de Recursos Humanos junto a la Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales de la Bolsa, se retomó una idea que ya se venía planteando y se propuso la creación de una revista interna como herramienta de comunicación a través de la cual se transmitieran y compartieran distintos mensajes con el fin de fortalecer la identidad de las personas que se desempeñan como empleados de la BCR, la identidad e imagen de la propia organización, y que permitiera también comprender y compartir la Visión, la Misión y los Valores centenarios de la Organización a la que pertenecen.

Pero además, esta nueva herramienta debía servir a la organización como espacio participativo, de diálogo y de opinión, procurando la cohesión entre el personal, incentivando la motivación personal y facilitando la integración entre las realizaciones personales e institucionales.

El hacer partícipes a todos los miembros de la organización, instándolos a colaborar, sugerir, comentar, involucrarse como miembros de la organización en la comunicación y promover el diálogo, plantea una perspectiva más comprometida, de verdadero carácter comunicativo (Capriotti, 1998). Si bien puede parecer una perspectiva más difícil de poner en práctica, es importante reconocer la importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización, y la participación de los empleados en las sugerencias y en la puesta en marcha de las iniciativas comunicativas y de relación. Como profesionales de la comunicación, debemos contemplar que el éxito de un proyecto o propuesta depende en gran medida del grado de involucramiento de los propios actores.

Particularmente, esta investigación se propone analizar la revista interna *Viví la Bolsa* no como mera herramienta de difusión o publicación de hechos o resultados ya consumados, sino como herramienta para generar acciones y estrategias concretas que permitan integrar a los actores y miembros de la organización, en función de fortalecer la **identidad corporativa**.

Problema de investigación

El problema que la investigación abordará es cómo la Bolsa de Comercio de Rosario gestiona estratégicamente su comunicación interna, particularmente a través de *Viví la Bolsa* como herramienta de comunicación en la propia organización. Partimos de la hipótesis de que

la revista no representa (sólo) un instrumento para compartir y poner en común información que resulta de interés entre todos los actores involucrados, sino que opera para configurar nuevos modos de relacionamiento, estimular la conversación, la participación y puede generar impactos positivos en la organización.

En este sentido, surgen los siguientes interrogantes: ¿Qué lineamientos estratégicos atraviesan a esta revista? ¿De qué manera la BCR configura una imagen de sí misma en esta revista? ¿Cuál es el impacto en términos comunicacionales de esta revista en la propia organización, teniendo en cuenta la identidad corporativa antes de la existencia de la revista? ¿Cómo afecta la revista *Viví la Bolsa* a los vínculos y modos de relacionamiento entre los integrantes de la organización? ¿Cuáles son las relaciones que se establecen entre la producción de la revista y los miembros de la organización?

El interés en esta temática surge por vínculo laboral con la organización. Desde mayo del 2011, integro el equipo de la Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales de la Bolsa de Comercio de Rosario y, particularmente, estoy a cargo del Departamento de Prensa, dependiente de esta dirección². Cuando comencé a trabajar en la organización, el proyecto de la revista de comunicación interna *Viví la Bolsa* ya estaba en desarrollo, y se habían publicado las dos primeras ediciones. En esta instancia, me incorporé al equipo a cargo del proyecto y desde ese entonces, la gestión de la revista es una de las tareas que desarrollo en la organización. El alto grado de interés y compromiso que siento para con el proyecto, además de la satisfacción que siento al trabajar en algo que me gusta, me llevó a querer indagar más sobre el tema, de manera de abordar teóricamente esta práctica profesional que hoy realizo, y así poder enriquecer mi trabajo.

Objetivos

Objetivo general:

1. Analizar la gestión estratégica de la comunicación interna en la organización Bolsa Comercio de Rosario, a través de la revista *Viví la Bolsa*.
2. Aportar al trabajo de los comunicadores para una mejor gestión de la comunicación en la organización.

² La Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales está integrada por cuatro departamentos: el Departamento de Prensa, el Departamento de Eventos y Relaciones Institucionales, el Departamento de Cultura y Museo, y el Departamento de Comunicación. Cada uno de los departamentos está a cargo de una sola persona, a excepción del departamento de Eventos y RRII que lo integra un jefe y un auxiliar. Todas las personas que integran cada uno de los departamentos (5 empleados), responden al Director de Comunicación y RRII, a cargo de la dirección del área (Ver organigrama en Pág. 26).

Objetivos específicos:

- Describir y analizar los lineamientos estratégicos que se plantean en la revista interna *Viví la Bolsa* como herramienta para gestionar la comunicación en la Bolsa de Comercio de Rosario
- Identificar las relaciones que se establecen entre la producción y elaboración de la revista interna y los miembros de la organización.
- Analizar el impacto en términos comunicacionales entre los miembros de la organización.
- Generar propuestas para mejorar la revista interna de la organización elegida y que redunden en una mejor gestión de la comunicación.

Marco Teórico

Teorizando sobre las organizaciones: los inicios

Los primeros estudios e investigaciones en materia de comportamiento organizacional y comunicación, datan desde finales del Siglo XIX y principios del XX. Alberto Martínez de Velasco Arellano (1991), señala que existen gran cantidad de enfoques, corrientes y escuelas, y los resume en cuatro escuelas teóricas fundamentales: clásica, humanista, de sistemas y de contingencia. Sin ahondar en detalles sobre lo que plantea cada una, resulta interesante mencionar la cada vez mayor importancia que se le fue dando a la comunicación a través de los años, al punto de pasar de una visión de comunicación verticalista, centrada en unos pocos y siguiendo un el modelo de Shannon-Weaver (Lerbinger, 1979), a una visión de comunicación como elemento integrador, flexible y abierta al entorno.

El interés por esta temática, también se vio impulsado por el aporte de algunos estudios de las ciencias del *Management* (entendido en términos de gestión empresarial), que demostraron la incidencia en los niveles de rentabilidad de aquellas compañías que se ocupaban de los públicos internos. Este punto no es menor, ya que sirvió de impulso para que las organizaciones decidan contratar profesionales para que se ocupen de esta tarea.

El lenguaje: de actor de reparto a protagonista

Tal vez por su origen económico y por su racionalidad cartesiana (con actores racionales y analistas estratégicos), al *management* le interesaba principalmente la información, y no la comunicación. Recién en los '80, la comunicación entró con más fuerza al campo del management y también lo hizo la noción de lenguaje, que adquirió significativa importancia a la hora de analizar a las organizaciones.

Tal como lo señala Humberto Maturana (1984), existimos en nuestro operar en el lenguaje y conservamos nuestra adaptación en el domino de significados que esto crea: hacemos descripciones de las descripciones que hacemos, y somos observadores y existimos en un dominio semántico que nuestro operar lingüístico crea.

“Los humanos como humanos somos inseparables de la trama de acoplamientos estructurales tejida por la “trofolaxis” lingüística permanente. El lenguaje no fue nunca inventado por un sujeto solo en la aprehensión de un mundo externo, y no puede, por lo tanto, ser usado como herramienta para revelar un tal mundo. Por el contrario, dentro del lenguaje mismo, el acto de conocer, en la coordinación conductual que el lenguaje es, trae un mundo

de la mano. Nos realizamos en un mutuo acoplamiento lingüístico, no porque el lenguaje nos permita decir lo que somos, sino porque somos en el lenguaje, en un continuo ser en los mundos lingüísticos y semánticos que traemos de la mano con otros” (Maturana, 1984:155).

Maturana también acuña el término *lenguajear*, con el que denomina a la relación dinámica y funcional que se da entre la experiencia inmediata y la coordinación de acciones consensuales con los otros, y advierte que este lenguajear está constituido por la relación entre las emociones y el lenguaje. Esta concepción revierte el enfoque empirista clásico que ve al lenguaje como simple transmisión de información de un individuo a otro. En su enfoque ontológico, el lenguajear corresponde a una expresión de la temporalidad humana: todo lo que ocurre, ocurre en el lenguaje, en el aquí y en el ahora.

Esta investigación retomará los lineamientos y conceptos de aquellas teorías que conciben a las **organizaciones** como redes de compromisos humanos que pasan por el lenguaje. Tal como lo señala Fernando Flores, nada ocurre sin el lenguaje y las organizaciones no son ajenas a este punto. El lenguaje nos constituye en el mundo como relaciones y actores que empeñan y se empeñan a través de la palabra. Por lenguaje entendemos conversación; específicamente “conversaciones para la acción” y “conversaciones de posibilidades” (Flores, 1996).

Como profesionales de la comunicación, tenemos el desafío de descubrir qué clases de habla y escucha constituyen una conducta organizacional y orientan nuestras recomendaciones al diseño de la manera en que las personas deben hablar y escuchar en las organizaciones (Flores, 1996: 45).

Comunicación e imagen

Resulta necesario partir de una idea de **comunicación** alejada de la concepción de emisión unidireccional de información, y entenderla como un fenómeno complejo, como un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas. Un concepto que contemple relaciones, vinculaciones entre actores y prácticas. En este sentido, recuperamos lo que señala Uranga (2007), cuando define la comunicación como *acción*.

Según Schvarstein (1996), la comunicación es un proceso de creación de sentido que se genera en las interacciones recíprocas entre los partícipes de una organización, mediante la activación de redes de conversaciones que posibilitan la coordinación de acciones. Sin comunicación no hay organización.

Cuando hablamos de **producción de sentido**, los sujetos (emisores y receptores) se constituyen ellos mismos en el espacio discursivo. Sin embargo, y teniendo en cuenta que esta

investigación propone el estudio de caso en el que la comunicación interna se apoya en una revista como soporte material específico, resulta interesante considerar la perspectiva y las nociones que provienen de la semiótica textual en tanto permiten considerar que “toda producción de sentido, en efecto, tiene una manifestación material y que partimos siempre de configuraciones de sentido identificadas sobre un soporte material (texto lingüístico, imagen, producción sonora, sistema cuyo soporte es el cuerpo, etc.) que son fragmentos de semiosis” (Verón, 1986).

Si pensamos que la comunicación a través de la revista interna es más que difusión o publicación de hechos o resultados consumados, y es en realidad un espacio estratégico para comunicar lo que la organización es o quiere ser, y también un espacio para generar acciones y estrategias concretas para integrar a los actores y miembros de la organización, tenemos que hablar de creación de imagen o identidad.

Muchos son los autores que trabajan en este tema y sus aportes resultan de utilidad para el desarrollo de esta investigación. Capriotti define a la **imagen** como “una representación, estructura o esquema mental de asociaciones que un público asocia a un objeto (organización, marca, producto o servicio), conformado por un conjunto de atributos” (2009:102).

La idea que subyace a esta definición es que esa estructura mental de asociaciones está integrada por una serie de rasgos, emociones, creencias, valores o atributos, con los cuales los públicos identifican, diferencian y valoran a la organización. De ahí que resulte indispensable que la organización sepa quién es, dónde está, hacia donde va, en definitiva, que sepa cuál es su **identidad** para luego poder transmitir esa imagen a sus públicos.

Sobre la identidad corporativa, el mismo autor afirma que se trata del conjunto de atributos fundamentales que asume la organización como propios y que la identifican y distinguen de las demás. También señala que, como cualquier ser vivo, toda organización está en permanente cambio, por lo que debemos tener en cuenta que la **identidad corporativa** puede tener características particulares y estables a lo largo de los años, pero no es algo inmutable, sino que es una estructura que va cambiando con el paso del tiempo y adaptándose a los cambios en su entorno.

Si tenemos en cuenta que la imagen corporativa es la proyección de la identidad de la organización, es el *público* quien tiene el protagonismo en la construcción de esta imagen. En este sentido, la revista de comunicación interna puede ser un espacio estratégico de intervención, ya que habilita el diálogo, participa a los miembros de la organización, incentiva las conversaciones, permite escuchar aspectos que puedan incidir negativamente y así poder

trabajar para destrabar posibles focos de conflictos. Entendemos que, de esta manera, la revista interna puede ser un espacio estratégico para generar desde la comunicación impactos positivos para la organización e influenciando en la mejora y fortalecimiento de la imagen que el público tenga de la organización.

Construir y mantener una imagen corporativa es un tema que merece nuestra atención como comunicadores. La revista de comunicación interna sirve de soporte para la realización de este proceso y es importante que su puesta en marcha esté enmarcada en un proceso planificado que permita un fortalecimiento progresivo de la imagen y sostenido a lo largo del tiempo. Conocer las valoraciones que los miembros de la organización hagan de este espacio, permitirá direccionar las acciones comunicacionales para reforzar, mantener o modificarla de acuerdo con sus objetivos.

Gestionar la comunicación

El concepto de **gestión** hace referencia a un enfoque estratégico orientado hacia actores sociales con distintos objetivos. Enfoque desde el que se establecen las declaraciones de posibilidades que articulan la compleja red de relaciones que ponen en juego las organizaciones (interna y externamente), mediante la activación de ciertas redes de conversaciones recurrentes (Flores: 1996).

La gestión de la comunicación se define por la acción en tanto se trata de un proceso integral de acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de una imagen de futuro probable y deseable. Washington Uranga (2008) se refiere a la gestión como una tarea que tiene relación con el cambio e involucra y compete a los individuos y a los actores sociales, al ámbito concreto en que los mismos se desempeñan y al contexto en el que ámbito y actores se encuentran insertos. Además, agrega que la gestión está asociada a la toma de decisiones en tanto implica siempre elegir entre una o más alternativas que se vinculan con el hacer o con el *hacer* hacer.

El mismo autor también propone una serie de conceptos y aportes metodológicos para explicitar los procesos de diagnóstico y planificación desde la comunicación, a través de una mirada prospectiva estratégica. Así, plantea que el surgimiento y puesta en marcha de un proceso comunicacional conlleva todo un conjunto complejo de acciones y procedimientos que engloban **diferentes momentos**: el *diagnóstico dinámico desde la comunicación* –que conlleva el acercamiento inicial y el análisis prospectivo estratégico- y la *planificación desde la comunicación* –que incluye el momento prospectivo y el momento táctico operacional, con

la ejecución y evaluación correspondiente. “Se trata de un todo integrado en la acción que muchas veces es difícil diferenciar en la misma práctica” (Uranga, 2008:2).

Desde una mirada también de gestión pero más interactiva, Capriotti insiste en la importancia de una **gestión participativa**, característica de la comunicación, que establece la declaración de ámbitos de posibilidades a partir de los cuales los miembros toman decisiones y emprenden sus acciones como actores partícipes de una misma conversación. El hacer partícipes a todos los miembros de la organización, instándolos a colaborar, sugerir, comentar, involucrándolos en la comunicación y promoviendo el diálogo, plantea una perspectiva más comprometida y con un verdadero carácter comunicativo (Capriotti, 1998).

La importancia de la participación se hace aún más visible cuando la organización pretende promover algún cambio o nuevo proyecto que implique un impacto en “la realidad” de la propia organización. Al respecto, Uranga (2007) se refiere a “ponerse de acuerdo”, como un método para la producción colectiva de un conocimiento que sea transformador de la situación presente en vistas a un futuro deseado e imaginado.

Podemos afirmar que no es la mera intervención externa la que modifica el escenario, sino que hay **participaciones diferenciadas de actores diversos** que inciden sobre la trama social de acuerdo a competencias, habilidades y saberes diferentes. En consecuencia, se entiende que los responsables de esas **estrategias que tienden a fortalecer esa trama social** son todos los actores involucrados, todos aquellos que participan del espacio en cuestión (Dabas, 2006). Fortalecer la trama en una organización habla también de la existencia de un capital social y cultural -**cultura corporativa**, según Capriotti (2009)- que tiene que consolidarse y, en todo caso, modificarse en un sentido negociado, consensuado, en pos de un escenario que se quiere lograr (Uranga, 2007).

En este sentido, Capriotti (2009:157) propone el trabajo a través de equipos, con la participación de empleados de varios niveles y áreas de organización, y en todas las instancias del desarrollo de las propuestas para el cambio (formulación, desarrollo, aplicación). De esta manera, los integrantes de la organización se sentirán partícipes de la evolución cultural de la organización y la asumirán como propia, evitando así que la observen como algo ajeno y/o impuesta ‘desde arriba’.

Los lineamientos teóricos de esta investigación coinciden con Uranga cuando señala que no hay simetría entre las instancias emisoras y receptoras. “Superando la ingenuidad de ciertos análisis que interpretaban el principio de indeterminación del sentido formulado por Verón como libertad resignificadora absoluta de los receptores, entendemos que algunos sujetos ostentan mayor legitimidad a la hora de generar sentidos” (Uranga, 2007:21). El autor

retoma las nociones de Mattelart y propone analizar a las *formaciones sociales* en función de la capacidad de un grupo social de ejercer la dirección intelectual y moral sobre la estructura organizacional. Esta idea nos permite entender el rol o los roles de quienes son responsables de los contenidos o tienen a cargo la edición general de la revista. Todos los miembros de la Bolsa tienen posibilidades de participar en la elaboración de la revista, pero hay quienes cuentan con mayores posibilidades de influir sobre la producción discursiva y por tanto de ir configurando el campo en función de los intereses de la propia organización.

En la misma línea, Flores habla de las organizaciones como fenómeno político, y específicamente, uno de los puntos a los cuales hace referencia es a la dimensión de “atribuciones del cargo”. El autor concibe a esta dimensión como la conversación sobre derechos especiales concedidos a personas específicas (o a personas que ocupan un puesto específico) que tienen la palabra o la última palabra sobre alguna materia. “Las declaraciones proporcionan la estabilización de los roles, esto es, aceptaciones normales de peticiones recurrentes en ámbitos recurrentes” (Flores, 1996:55). Para que exista una organización debemos hacer declaraciones de oficios a lo largo de un espectro muy amplio de conversaciones y posibles movimientos dentro de las conversaciones.

¿Papel o pantalla?

Maldonado (1994) señala que es cada vez más frecuente la contracción del universo de los objetos materiales, reemplazados por procesos virtuales y servicios cada vez más inmateriales. En el plano comunicacional esto es cada vez más evidente. Sin embargo y al referirnos a los medios de comunicación, coincidimos con Scolari (2003) en que los medios no mueren, sino que se modifican. El autor habla de un ecosistema de medios, en donde conviven “nuevos” y “viejos” medios, logrando un equilibrio entre ellos y estableciendo diferentes tipos de relaciones. Así plantea: “Los viejos y nuevos medios -dos conceptos muy relativos, lo que hoy es *nuevo* mañana será *viejo*- están obligados a convivir pero, al mismo tiempo, compiten por la atención de los sujetos. De esta manera se instala una doble dinámica de convivencia-competencia. En este contexto podemos encontrar diferentes tipos de situaciones, desde *viejos* medios que corren el riesgo de extinguirse -como los diarios- hasta *viejos* medios que se están adaptando a la nueva ecología, por ejemplo, la televisión gracias a las nuevas series de alta calidad que confirman nichos muy fieles de audiencia” (Scolari, 2003).

Para explicar el ciclo vital de los medios, el autor propone un modelo basado en tres momentos: **Emergencia**: es el momento en que el nuevo medio emerge en la ecología de

medios. Los sujetos (técnicos, creadores, consumidores, etc.) no saben bien de qué se trata y por lo tanto se experimentan formas de producción y apropiación; **Dominación:** algunos pocos medios logran consolidarse e imponer su lógica, gramática y formas de producción/uso a otros medios; y el momento de **Supervivencia/extinción:** la decadencia de un medio - debido a la emergencia de nuevos medios- puede llevar a dos posibles desenlaces: el medio se adapta y sobrevive en la nueva ecología (aunque no como especie dominante) o entra en un proceso más o menos lento de extinción.

Scolari complejiza este modelo, al incluir las relaciones entre las diferentes “especies” mediáticas. Específicamente, haremos referencia a las **relaciones de simulación** que, creemos, será un concepto que servirá a nuestra investigación. De acuerdo a lo que plantea el autor, “la simulación se puede producir tanto en fase de emergencia -un nuevo medio trata de simular los viejos medios- como en fase de supervivencia -un viejo medio trata de simular a los medios emergentes para adaptarse a la nueva ecología-” (2003).

Retomando esta noción, la revista *Viví la Bolsa*, por tener un soporte papel, podría englobarse dentro del grupo de medios tradicionales o viejos medios. Al pensar sobre el contenido, cuando analicemos luego la revista, reflexionaremos al respecto. Por lo tanto, siguiendo la idea de viejo medio por tener un soporte papel, su “supervivencia” o “extinción” dependerá de si logra adaptarse y sobrevivir en este contexto, marcado por una significativa presencia de medios digitales y pantallas. Insistimos en que lo destacable es que la mayoría de los medios, por lo que vemos, no mueren, sino que se modifican y pasan a ocupar nuevos nichos. Cambian su tamaño, su volumen, se transforman a veces en productos de culto, como el vinilo, o en objetos con valor artístico, como el libro-objeto, pero no desaparecen por completo (Scolari, 2003).

Otro de los aspectos de las organizaciones sobre los que es preciso reflexionar, a la luz de la comunicación digital, se refiere a los límites entre lo interno y lo externo, entre el adentro y el afuera.

Lévy (1999) señala que las cosas sólo tienen límites claros en lo real, mientras que en lo virtual las fronteras se corren. “El paso de lo privado a lo público y la transformación recíproca del interior en exterior son atributos de la virtualización que también se analizan muy bien a partir del operador semiótico. Una emoción puesta en palabras o en dibujos es más fácil de compartir. Aquello que era interno y privado se vuelve externo y público. Pero igualmente es verdad en el sentido inverso: cuando escuchamos música, contemplamos un cuadro o leemos un poema, internalizamos o personalizamos un ítem público” (1999:58).

Este paso del interior al exterior, y del exterior al interior, es definido por el autor como “efecto Moebius”, que se desarrolla en diversos ámbitos: en las relaciones entre público y privado, propio y común, subjetivo y objetivo, mapa y territorio, autor y lector, etc. Gracias a esta materialización, lo privado se vuelve público, compartido. Aquello que era indisociable de una inmediatez subjetiva, de una interioridad orgánica es, a partir de ahora, transportado, en su totalidad o en parte, al exterior.

¿Qué pasa con las organizaciones en el mundo digital? ¿Cómo incide su entorno virtual en la construcción de imagen? Reconocemos el entorno digital de una organización como una imagen, como una representación de la realidad. Así, las organizaciones pueden representarse como lo prefieran, de forma independiente a su realidad institucional. “Es en la red donde se construyen las marcas puras: liberadas de las rémoras del mundo real, como las tiendas y la fabricación de productos, estas marcas tienen toda la libertad necesaria para crecer, no tanto como proveedoras de bienes y servicios, sino a modo de alucinaciones colectivas” (Klein, 2001). Lo exterior y lo interior ya no muestran límites visibles en la organización, dificultando muchas veces, poder hablar de un adentro y un afuera.

El rol del comunicador

Como comunicadores involucrados en la gestión de la comunicación en organizaciones, debemos preguntarnos cuáles son los aportes que podemos realizar a la propia organización.

Tomando en cuenta la mirada de Uranga, los comunicadores somos capaces de **facilitar el diálogo**, de generar las condiciones para que el diálogo se convierta en habitualidad y así generar las condiciones para que surjan conversaciones para la acción, retomando la idea que propone Flores (1994). Uranga define al comunicador como “un científico social que posee saberes, capacidades y destrezas que le permiten facilitar el diálogo público entre actores diversos en el espacio público” (2007:7). Y entiende al planificador de procesos comunicacionales como aquel comunicador que trabaja en la articulación productiva de saberes y capacidades de estos distintos actores en función de la construcción de consensos en escenarios de transformación.

Más allá de los espacios conquistados –que no han sido pocos-, los profesionales de la comunicación debemos continuar bregando por la creación de condiciones para la apertura de nuevas posibilidades para la gestión de comunicación en las organizaciones. Por eso, esta investigación se propone reflexionar sobre los conceptos y líneas teóricas anteriormente mencionadas, buscando realizar aportes desde la comunicación en las tareas de gestión y

planificación de las organizaciones, y que puedan generar reflexiones que aporten al fortalecimiento de las mismas.

Además, considerando el grado de involucramiento con la organización que hoy se investiga, se espera contribuir con el ofrecimiento de información, detallada y actualizada sobre este proyecto de revista de comunicación interna que la Bolsa de Comercio de Rosario publica desde hace cuatro años. Se considera que los aportes servirán para profundizar la comprensión de la realidad sobre la que hoy se está interviniendo a partir del ofrecimiento de información que permita potenciar determinadas acciones, corregir y mejorar la estrategia, y asimismo conocer los alcances y limitaciones del proyecto.

Estrategia Teórico-Metodológica

Para el estudio del caso que nos ocupa, se propone el abordaje desde el paradigma interpretativo. Este criterio permitirá un aporte de descripciones y reflexiones teóricas con el objetivo de interpretar y teorizar sobre el caso. El modelo de análisis será analítico-descriptivo en tanto permitirá comprender e interpretar la realidad, los significados de las acciones, intenciones y percepciones.

Para ello se realizará un análisis cualitativo del corpus empírico de esta investigación, así como de los discursos de los actores involucrados en el desarrollo de la revista *Viví la Bolsa*. Esta metodología cualitativa es la que mejor se adapta a los objetivos de la investigación ya que aporta herramientas metodológicas y técnicas acordes al problema de investigación.

Los instrumentos y técnicas se basarán, en el análisis del corpus construido (revistas y discursos de los actores involucrados) y estará atravesado por las categorías teóricas que la presente investigación ha tomado e indagado. En tal sentido, se propone reflexionar sobre una serie de conceptos que se irán vinculando, como el de organización, gestión de comunicación, imagen, identidad organizacional, lenguaje, estrategia.

Por otro lado, se realizarán entrevistas en profundidad a los actores vinculados directamente en el proceso de producción de la revista *Viví la Bolsa*, para conocer aquello que expresen mediante el lenguaje y poder observar cómo se relaciona esta formulación con las acciones que emprenden en la propia organización (Uranga, 2007). Una de las ventajas más importantes de la entrevista, tal lo señalado por Sabino (1996), reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan la información relativa a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. “Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer” (1996:167).

Se recurrirá también al uso del “sondeo de opinión”, con el objeto de indagar sobre el problema de estudio en un grupo significativo de empleados de la organización. Esto nos permitirá ahondar en aspectos vinculados a la recepción de la revista y conocer las impresiones que tienen de esta herramienta de comunicación así como de la propia organización.

Pauta para entrevistas en profundidad

Lo que nos interesa indagar en la instancia de entrevistas en profundidad, es la lógica de participación de los actores vinculados directamente en el proceso de producción de la revista *Viví la Bolsa*. Consideramos relevante conocer cómo surge este proyecto, las expectativas previas y las expectativas actuales. Indagar sobre cómo se definen los contenidos de la revista, el grado de participación en el proyecto, las principales dificultades y también los principales desafíos.

El conocimiento de estas prácticas desde el propio punto de vista de los entrevistados, creemos, nos posibilitará entender un poco más sobre cómo se elabora y se pone en marcha una revista de comunicación interna como parte de un proceso más amplio y complejo que tiene que ver con la gestión de la comunicación en una organización. La entrevista, de este modo, se convertirá en un aporte valioso para profundizar en el estudio del caso.

A continuación se especifica la pauta elaborada para la realización de las entrevistas en profundidad:

- A modo de primer acercamiento a la **organización** así como a la **imagen** que se tenga de la Bolsa de Comercio de Rosario, y a la **gestión de comunicación** en la propia organización, se elaboró el siguiente cuestionario:
 - Como miembro de la organización, ¿cuál es su visión acerca de la Bolsa de Comercio de Rosario?
 - ¿Cómo explicaría el valor que se le da a la comunicación en la Bolsa de Comercio de Rosario?
 - ¿Qué acciones de comunicación puntuales (internas y externas) podría mencionar que esté llevando adelante la organización?

- Para indagar y reflexionar sobre la **estrategia de comunicación** interna puesta en marcha a través de la revista interna *Viví la Bolsa*, se elaboró el siguiente cuestionario:
 - ¿Cuándo y por qué surge la revista *Viví la Bolsa*?
 - ¿Cuáles eran las expectativas antes de que comience a publicarse *Viví la Bolsa*?
 - A su entender, ¿para qué le sirve la revista *Viví la Bolsa* a la Bolsa?
 - ¿Cómo los miembros de la organización participan o se ven involucrados en la producción de la revista?
 - ¿Qué aspectos son los que cree que favorecen a la revista interna?

- Para visualizar el grado de participación de nuestros informantes en el proceso de **producción de la revista *Viví la Bolsa***, se elaboró el siguiente cuestionario:
 - ¿Cuál es su rol dentro del proyecto de la revista interna *Viví la Bolsa*?
 - ¿Desde cuándo está involucrado en el proyecto?
 - ¿Qué factores influyen en su permanencia en este proyecto?
 - ¿Aporta contenidos, ideas o nuevas propuestas?
 - ¿Qué siente al participar y relacionarse con el proyecto?

- Para indagar un poco más sobre el grado de involucramiento de otros actores en el proceso de producción de la revista, que se define como de **gestión participativa**, se elaboró el siguiente cuestionario:
 - ¿Cómo es el proceso de definición de contenidos?
 - ¿Hay reuniones o encuentros periódicos?
 - ¿Hay participación de otros empleados de la Bolsa en este proceso de definición de contenidos?
 - ✓ En caso de que la respuesta sea afirmativa: ¿Cuál es el rol que cumplen?

- Para indagar sobre el **posible impacto** de la revista *Viví la Bolsa* en la **imagen** de la organización, elaboramos el siguiente cuestionario:
 - ¿Cómo describiría el escenario interno en la Bolsa de Comercio de Rosario antes de que comience a publicarse *Viví la Bolsa*?
 - ¿Cuáles eran las expectativas después de haberse publicado la primera edición?
 - ¿Cuáles son las dificultades que se tuvieron que afrontar para el desarrollo de la revista? ¿Cuáles son las limitaciones más importantes de la revista?
 - ¿Cómo definiría/significaría hoy a la revista *Viví la Bolsa*?
 - ¿A partir de que elementos hizo estas resignificaciones (en comparación a la idea de revista que tenía antes)?
 - A su entender, ¿cómo ven a la Bolsa los empleados?
 - ¿Considera que hubo algún cambio en esta visión luego del surgimiento de la revista?
 - ¿Cómo cree que los empleados ven a la revista *Viví la Bolsa*?

- Para visualizar nuevos y/o posibles escenarios futuros para la continuidad (o no) de la revista *Viví la Bolsa*, se elaboró el siguiente cuestionario:
 - En este momento, ¿que recomendaciones tiene para la elaboración de la revista?
 - ¿Cómo se imagina o ve a *Viví la bolsa* en un año?
 - ¿Cómo mejoraría la comunicación interna de la Bolsa de Comercio de Rosario a través de la revista *Viví la Bolsa*? ¿Con qué otras herramientas?

Pauta para sondeo de opinión

Como complemento de las entrevistas en profundidad, recurriremos al uso del “sondeo de opinión” para indagar sobre el problema de estudio en un grupo significativo de personas que son miembros de la organización. Esto nos permitirá ahondar en aspectos vinculados a la recepción de la revista, comprobar el grado de lectura que tiene la publicación, en qué forma participan ellos (los empleados) en su edición y las impresiones que los miembros de la organización tengan de esta herramienta de comunicación.

Cuestionario guía:

- ¿Conocés la revista *Viví la Bolsa*?
 - De contestar negativamente, preguntar ¿por qué? Y finaliza el cuestionario.
 - De contestar positivamente, ¿por qué la conocés?
- ¿Te resulta útil?
 - De contestar afirmativamente, ¿para qué te sirve o te resulta útil?
- ¿Cuáles son las secciones o notas que más te interesan? (Ej. BCR Gourmet, Sociales BCR, Conociendo los departamentos de la BCR, etc.)
- ¿Compartís o comentás la revista con otras personas (familia, compañeros de trabajo)?
- Si el contenido no te gusta, ¿de qué manera lo manifestarías?
- ¿Participas aportando contenido o ideas?
 - De contestar negativamente, preguntar ¿por qué?
 - De contestar positivamente, ¿con qué frecuencia? (todos los números, algunos, esporádicamente)
- Si tuvieras que evaluarla, ¿cómo la evaluarías? ¿qué puntaje le darías?
- ¿Qué recomendaciones tendrías para la revista?
- Como miembro de la organización, ¿cuál es tu visión acerca de la Bolsa?

Caso de estudio

La organización elegida, un poco de historia

La Bolsa de Comercio de Rosario es una asociación civil sin fines de lucro fundada el 18 de agosto de 1884. Su fundación se planteó bajo tres objetivos: Ofrecer un punto de reunión para tratar toda clase de negocios lícitos; asumir la representación del gremio mercantil y velar por sus intereses; y tratar de uniformar los usos comerciales. Durante sus primeros años funcionó en un edificio ubicado en calle San Lorenzo al 1000, y desde 1929 funciona en el edificio ubicado en la esquina de Córdoba y Corrientes -hoy icono de la ciudad de Rosario-, con apoyatura de algunas oficinas ubicadas en el denominado edificio *Torre* de la Bolsa de calle Paraguay 777.

Sus funciones naturales fueron y son las de impulsar la creación y el perfeccionamiento de **mercados**, ya sea de productos, de capitales o de activos, y garantizar la formación de precios representativos y transparentes. Consecuentemente, los mercados que hoy funcionan en el ámbito de la Bolsa son: el Mercado Físico de Granos; el Mercado a Término de Rosario (ROFEX); el Mercado Ganadero de Rosario (ROSGAN); y el Mercado Argentino de Valores (MAV).

La Bolsa de Rosario también se erige como una **organización de servicios** que brinda el marco y las herramientas para el desarrollo de sus mercados y el comercio en general. En este sentido, los servicios ofrecidos por la organización están orientados a:

- Desarrollar mercados transparentes y representativos que favorezcan la negociación de bienes, instrumentos financieros y otros activos, proponiéndoles el marco regulatorio y el ámbito de funcionamiento adecuado.
- Facilitar la toma de decisiones sobre la base de los precios que surgen de sus mercados.
- Acotar los riesgos derivados de conflictos comerciales, mediante la utilización del arbitraje que prestan sus Cámaras Arbitrales y Tribunal de Arbitraje General.
- Ofrecer certificaciones de calidad sobre granos, derivados e insumos, a través de los servicios que brindan sus 9 laboratorios.
- Capacitarse en materia de mercados financieros y de commodities, agronegocios y temáticas vinculadas a la agroindustria en general.
- Brindar información precisa y oportuna sobre diversas cuestiones del quehacer económico (clima, estimaciones agrícolas, comentarios de mercado, estudios, etc.)

- Propender al desarrollo económico regional y nacional a través del impulso de proyectos estratégicos (obras de infraestructura, legislación eficiente, etc.).
- Apoyar a entidades que impulsan la innovación tecnológica y el desarrollo de la agroindustria.
- Sustentar al desarrollo económico y social de la ciudad, la región y la nación.

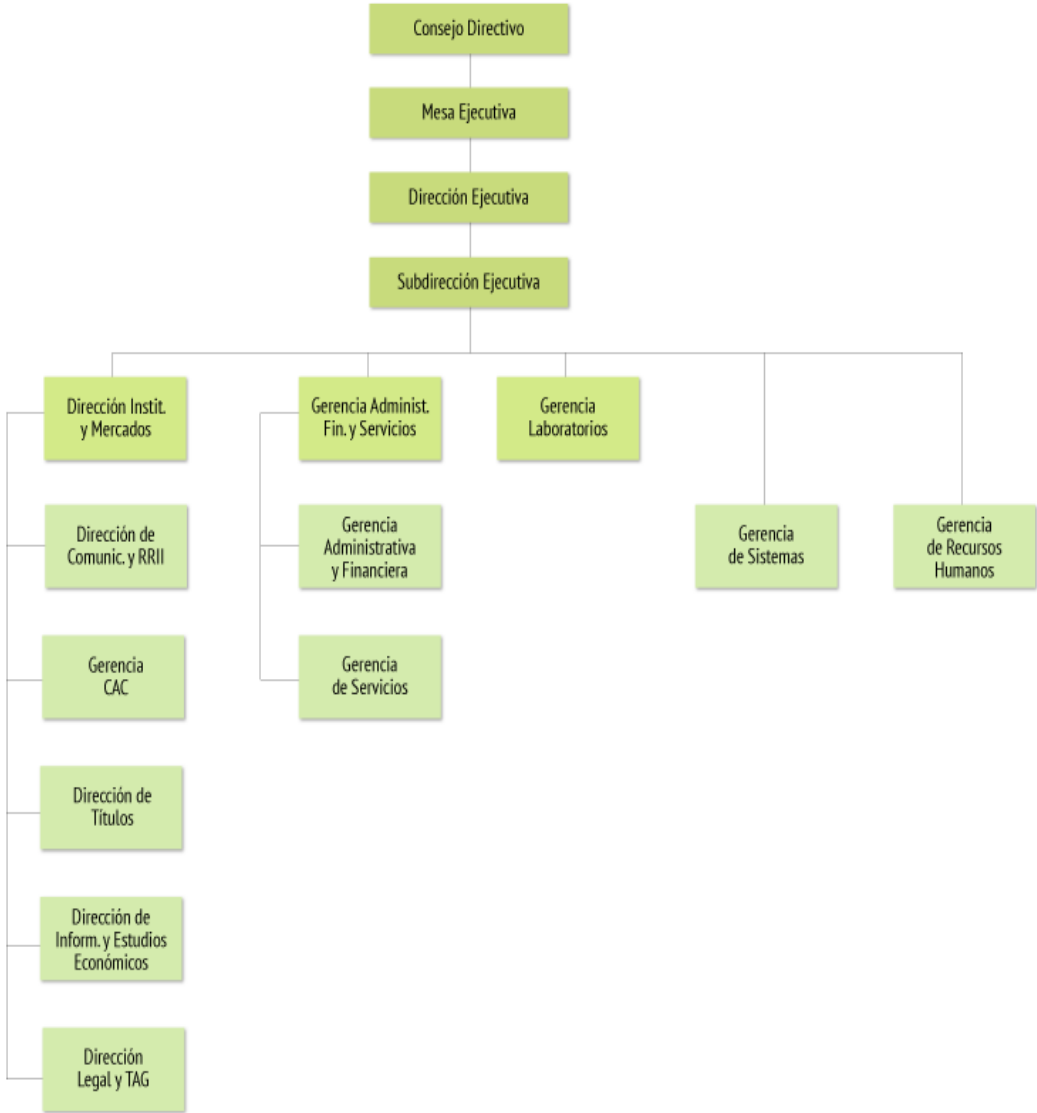
El gobierno, dirección y representación de la Bolsa es ejercido por un Consejo Directivo, integrado por los miembros electos en Asamblea General de socios y por los presidentes de los mercados adheridos y de las entidades participantes, que nuclean a productores, acopiadores, corredores de cereales, exportadores, molineros y aceiteros, agentes de bolsa, puertos comerciales, etc. La gestión diaria está a cargo de la Mesa Ejecutiva compuesta por: Presidente, Vicepresidente 1° y 2°, Secretario, Prosecretario 1° y 2°, Tesorero, Protesorero 1° y 2°, 4 vocales titulares, 4 vocales suplentes, Síndico Titular y Suplente.

Los actores que integran su comunidad –**público interno**- son: Socios, directivos y empleados. Si bien todos integran el público interno, nuestra investigación pone el foco en los empleados de la organización, por ser el público objetivo al que apunta la estrategia de comunicación interna analizada a través de la herramienta de comunicación *Viví la Bolsa*.

Más de 250 empleados forman parte de la Bolsa de Comercio de Rosario. Su organigrama está integrado por diferentes áreas y gerencias: Dirección y sub Dirección Ejecutiva, Gerencia Administrativa, Financiera y de Servicios, Gerencia de Laboratorios, Gerencia de Sistemas, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Servicios, Gerencia de la Cámara Arbitral de Cereales, Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales, Dirección de Títulos, Dirección de Informaciones y Estudios Económicos, Dirección de Legales y Tribunal de Arbitraje General (Ver organigrama en pág. 26).

Como **público externo**, podemos identificar a los actores del sector vinculados a la actividad y servicios que brinda la Bolsa (productores, operadores, agentes de mercado, empresas del sector agroindustrial, entidades adheridas y participantes de la BCR, estudiantes, personal externo o contratado que realiza tareas en la BCR –Seguridad, empleados de la empresa de Limpieza, empleados del bar), órganos políticos y medios de comunicación, entre los más destacados.

Organigrama de la Bolsa de Comercio de Rosario



La gestión de la comunicación en la Bolsa de Comercio de Rosario³

Durante mediados del año 2010, la Bolsa de Comercio de Rosario contrató a una nueva agencia de Comunicación y Publicidad para desarrollar el diseño de todas sus piezas de comunicación institucionales, de servicios y productos, y también, para brindar asesoramiento en cuestiones que concernían a la gestión de la comunicación en la organización. En este contexto, se aprueba la realización de un diagnóstico comunicacional para la organización. Este estudio permitió detectar que se llevaban a cabo un sinnúmero de acciones de

³ Extractos del artículo *Nueva estrategia de comunicación de la BCR*, por Nielsen, Maximiliano. Publicado en la revista Institucional de la BCR. Año CII – N° 1520, Septiembre de 2013. Consultado el 4 de marzo de 2015. Disponible en: <http://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/inforevista.aspx?IdArticulo=183> (ver anexo).

comunicación correctamente implementadas pero que funcionaban en forma aislada e independiente.

A partir de los resultados que arrojó el diagnóstico, se trabajó en el diseño de una **estrategia de comunicación** con el objetivo de potenciar, coordinar y optimizar todas estas acciones comunicacionales, trabajando en la línea de los objetivos de la Bolsa. Con una Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales recientemente creada (antes era el Departamento de Prensa el área responsable de la gestión de la comunicación, principalmente externa)- y con una propuesta de apertura de la organización tanto externa como interna, se comenzó a trabajar en diferentes proyectos y acciones que iban en sintonía con el objetivo de apertura planteado, y también en línea con los objetivos de la organización.

Entre las propuestas y acciones que comenzaron a implementarse en cuanto a la **comunicación externa**, podemos mencionar: el rediseño de todas las piezas comunicacionales, especialmente gráficas (folletería institucional), cuyo contenido (texto y profusión de imágenes) apuntaba a potenciar el valor simbólico de la Bolsa; la producción de un nuevo video institucional; el diseño, producción y lanzamiento de una campaña masiva de difusión “6 claves para comprender el verdadero valor de nuestro mercado de granos”, cuya plataforma de acción principal era el sitio web www.6claves.com.ar, creado especialmente para su implementación; la nueva forma de participar en exposiciones y congresos -ya no con un stand fijo y estático en donde se pretendía que la gente se acerque a consultar-, sino con presencia móvil (caminando o a través de carros eléctricos con el logo de la BCR) en toda el predio de la exposición, tomando un rol más activo y siendo la propia Bolsa la que salió a buscar al público al que le interesaba llegar con esta estrategia (productores agropecuarios, principalmente); las gestión de alianzas estratégicas con otras entidades del sector agroindustrial, para llevar adelante acciones conjuntas que permitían cumplir objetivos compartidos, por ejemplo, la organización de charlas y jornadas de capacitación gratuitas en diferentes localidades del país.

En este contexto de entramado de nuevas acciones que la Bolsa comenzó a implementar en cuanto a la comunicación externa, surge la necesidad de trabajar en nuevos soportes que sirvan a la gestión de la **comunicación interna**.

Tal como lo mencionábamos anteriormente, existen diferentes públicos internos dentro de la propia organización (socios, directivos y empleados), cada cual con lógicas, necesidades e intereses propios y particulares. Desde sus inicios, el Departamento de Recursos Humanos, fue el área encargada de llevar adelante las acciones de comunicación pensadas para los empleados. Mientras que las acciones de comunicación pensadas para los socios y directivos,

son llevadas adelante por la Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales, en conjunto con la Dirección Ejecutiva y la Oficina de Socios. Si bien se buscó trabajar alineadamente y en conjunto con todos los departamentos y áreas para llevar adelante la nueva estrategia de comunicación de la Bolsa, se mantuvo el liderazgo de cada una de las áreas para implementar las distintas acciones de acuerdo al público al que se dirigen, percibiéndose, entendemos, una comunicación descentralizada.

Al enumerar las diferentes acciones y herramientas de comunicación internas que se comenzaron a implementar y otras que, ya en funcionamiento, se pretendió potenciar en ese entonces, veremos que muchas de ellas son dirigidas exclusivamente a los socios, otras a los empleados, y hay muchas que comparten los públicos, incluso borrando los límites entre lo interno y lo externo. Exponemos, a continuación, el detalle de los **canales de comunicación** que actualmente tiene la organización:

- **Página Web:** Si la analizamos desde un punto de vista comunicacional, hoy presenta una imagen poco atractiva, con mucho texto y pocas imágenes, la navegación resulta dificultosa y sin atajos que permitan acceder fácilmente a los contenidos. Según datos suministrados por Google Analytics, en 2014 recibió entre 10.000 y 15.000 visitas diarias, lo que representa un flujo importante de usuarios que consultan sus contenidos. Las páginas más vistas son: Cotizaciones del Mercado Físico de Rosario, Comentario diario Mercado de Granos, Informativo semanal BCR, Cotizaciones del Mercado de Chicago, Cursos, Mapa de lluvias (Guía Estratégica para el Agro). Actualmente hay un proyecto para rediseñar la página web de la Bolsa y se pretende llevarlo adelante en el año 2015. Entre los objetivos que se detallan en la presentación del proyecto, se destacan: Transformar la Web Institucional en una importante herramienta para comunicar y difundir las actividades de la BCR; incrementar las visitas y las consultas entre los lectores afines a la Institución y expandir su alcance hacia nuevas fronteras; y actualizar el diseño y otorgarle una estructura flexible que permita interactuar con dispositivos móviles y redes sociales, y para que los usuarios puedan acceder a la información que la Bolsa de Comercio de Rosario genera en forma ágil, eficiente y satisfactoria.
- **Correo electrónico:** La BCR envía, con una frecuencia variable (diaria, semanal, quincenal y mensual), aproximadamente 36 tipos de comunicados mediante correo electrónico a sus distintas listas de distribución. Cada una de las áreas y departamentos gestionan sus propias listas. Este canal de comunicación es uno de los más utilizados

por parte de los empleados de la Bolsa para comunicarse tanto interna como externamente.

- **Microsoft Lync:** Todos los empleados que cuentan con una PC como herramienta de trabajo, tienen acceso a este servicio de mensajería instantánea, proporcionado por Microsoft y que permite establecer conversaciones instantáneas (chat) entre los distintos usuarios (empleados de la Bolsa, en este caso). Este servicio permite además programar videoconferencias, compartir aplicaciones y transferir archivos.
- **Afiches y cartelería:** Muchos empleados de la Bolsa no utilizan computadora durante su jornada laboral. Por este motivo, toda información que se envíe vía mail, también se imprime y se coloca en los transparentes ubicados en distintos lugares estratégicos y de acceso a todos los empleados (comedor, hall de ingreso a la Bolsa, pasillos del 1° y 2° piso, biblioteca). La gestión de este canal está a cargo del Departamento de Recursos Humanos.
- **Boletín institucional digital *Noticias BCR*:** Newsletter con información y noticias propias de la organización, sus mercados y entidades vinculadas a la Bolsa. Las noticias se dividen en cuatro grandes temas o secciones: *BCR mercados*, *BCR desarrollo regional*, *BCR capacitación* y *BCR informa*. Al tener una periodicidad de envío quincenal, el objetivo que se persigue a través de esta herramienta es brindar un resumen con los acontecimientos, noticias, eventos o temas más importantes que involucran a la organización –principalmente vinculados a la actividad de los directivos a cargo de la gestión en curso-. Se envía a una lista de más de 4000 direcciones de mails, entre las que se incluyen todos los correos de los empleados, socios, directivos, medios de comunicación y personas vinculadas al sector agroindustrial. La gestión de esta herramienta está a cargo del Departamento de Prensa de la BCR.
- **Micros en Canal Rural:** La Bolsa de Comercio de Rosario mantiene desde el 2005 un vínculo estratégico con Canal Rural, la única señal satelital con programación dedicada al campo y que transmite por 1723 sistemas de cable para Argentina y Latinoamérica. Con un estudio propio ubicado en el edificio Torre de la Bolsa, la Bolsa emite entre cuatro y seis micros diarios (en vivo y falso-vivo) con información sobre la operatoria del Mercado de Granos. La gestión y coordinación de los distintos micros está a cargo del Departamento de Prensa de la BCR.

- **Informativo semanal BCR:** Publicación semanal con un tiraje impreso de más de 400 ejemplares y una distribución por correo electrónico a 2.000 suscriptores, entre los cuales se encuentran, además de empresas, distintos medios de comunicación, entidades privadas, organismos públicos, etc. La versión digital de esta publicación se encuentra para su libre consulta y descarga desde el sitio web de la Bolsa. Este semanario se publica desde 1982 con artículos que abordan cuestiones técnicas sobre mercados de commodities agrícolas y de capitales. También se incluyen análisis e informes económicos, agropecuarios y de coyuntura, elaborados por los analistas y profesionales de Informaciones y Estudios Económicos de la Bolsa. La gestión de esta herramienta está a cargo de la Dirección de Informaciones y Estudios Económicos de la BCR.
- **Revista Institucional de la BCR:** Desde 1913, la Bolsa publica una revista con artículos y notas sobre diferentes temas: agricultura, ganadería, agroindustria, educación, transporte e infraestructura, desarrollo regional, historia y arte. Es una publicación cuatrimestral con un tiraje de 2.200 ejemplares que se distribuye sin cargo entre asociados, entidades, bibliotecas públicas, universidades y centros de estudio, embajadas acreditadas en nuestro país, representaciones diplomáticas y consulares de Argentina en el mundo, entre otros. La gestión de esta herramienta está a cargo de la Comisión de Revista Institucional, integrada actualmente por cinco socios y tres empleados de la Bolsa que también participan y colaboran.
- **Revista de comunicación interna *Viví la Bolsa*:** Debido a que esta herramienta es el caso de estudio de nuestra investigación, dejaremos los detalles para otro apartado.
- **Redes sociales:** La presencia de la Bolsa en las redes sociales es, aún, incipiente. Debido al complejo entramado de áreas, información y públicos, y por decisión de los directivos a cargo de la gestión, se acordó a mediados del 2014 que cada área y/o departamento gestione sus propias cuentas en las redes sociales (Twitter y Facebook, específicamente). En ese entonces, la Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales, conjuntamente con una consultora de marketing digital, comenzaron a trabajar en el diseño de un Manual de Uso y Estilo, y a comienzos del 2015 se aprueba su implementación. Actualmente, las únicas cuentas oficiales activas de la Bolsa en **Twitter** son las correspondientes al área de Prensa (@BCRprensa) y a la Guía Estratégica para el Agro (@BCRgea). Mientras que las cuentas de otras áreas y departamentos -BCRlaboratorio, BCRmercados y BCRcapacitación-, al momento de

llevar adelante esta investigación, no habían sido creadas. De acuerdo a los plazos estimados para la creación de las distintas cuentas en Twitter cuando se aprobó el Manual de Usos y Estilos, las cuentas mencionadas deberán crearse y estar activas antes de que finalice el primer semestre del 2015. También, la Bolsa cuenta desde el año 2010 con un canal oficial en **YouTube** (youtube.com/BolsadeRosario), donde publica y comparte periódicamente entrevistas y notas en video. La gestión de esta herramienta está a cargo del Departamento de Prensa de la BCR.

- **Gacetillas de Prensa:** La Bolsa de Comercio de Rosario elabora y envía periódicamente artículos y notas de prensa a periodistas y medios de comunicación de todo el país. Los temas son diversos, pero en su mayoría hacen referencia a cuestiones vinculadas a la organización (eventos que organiza la Bolsa –aniversario, remate del primer lote de soja, jornadas especiales de capacitación, entre otros-), información de gestión, informes técnicos, económicos, de seguimiento de cultivos, difusión de eventos culturales, deportivos o sociales organizados por la organización, cursos, programas de capacitación, entre otros. La gestión de esta herramienta está a cargo del Departamento de Prensa de la BCR.
- **Boca a boca:** El dialogo informal entre los distintos actores que forman parte de la organización, refleja esta forma de comunicación informal muy utilizada. Los empleados y miembros de la Bolsa intercambian mediante este canal, información sobre acontecimientos y noticias que suceden dentro de la organización.
- **Otros:** Folletos institucionales; avisos publicitarios; Memoria y Balance; Relaciones Públicas; presencia de la Bolsa en congresos y exposiciones.

Nuestra investigación pone el foco en los empleados como público al que se dirige la estrategia de comunicación, a través de la revista de comunicación interna *Viví la Bolsa*. Por este motivo, queremos agregar aquí los principales canales de comunicación que actualmente la organización utiliza para comunicarse con este público, y que son: en primer lugar, el **correo electrónico**, con envíos periódicos informando sobre nuevas incorporaciones de empleados, los cumpleaños del día, invitaciones a eventos deportivos, culturales y/o jornadas especiales organizadas por la Bolsa, novedades sobre las presencia o ausencia del médico de la Bolsa y también de la representante de la Obra Social, que se acerca a la Bolsa para gestionar autorizaciones, reintegros, entre otros trámites; información sobre trámites que los empleados deben hacer en organismos gubernamentales, como AFIP, por ejemplo. En segundo lugar, los **afiches en los transparentes**, que tal como lo señalábamos, replica aquella

información enviada por correo electrónico para que puedan leerla los compañeros que no utilizan computadora durante su jornada laboral. Y en tercer lugar, la **revista de comunicación interna** *Viví la Bolsa*.

Surgimiento y creación de la revista interna *Viví la Bolsa*

Si bien desde el área de Recursos Humanos se había perfilado la idea de crear una revista interna dirigida al personal de la Bolsa, hasta ese entonces no se había concretado. En septiembre de 2010 y ante la necesidad puntual de generar un soporte que fuera en línea con la estrategia de comunicación que se propuso la Bolsa, se retoma aquella idea planteada de crear la revista y se comienza a trabajar en su desarrollo.

En un primer momento, se la pensó como un soporte al servicio de la organización, que pudiera motivar al personal, fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia, y promover la integración en la Bolsa.

En el documento de su creación⁴, figuran como objetivos:

- Crear una herramienta que contribuya a transmitir el funcionamiento de la organización, fortaleciendo interacciones laborales e interpersonales.
- Integrar al personal a través del conocimiento de la organización, sus fines, valores y principios.
- Establecer un canal abierto de comunicación, facilitando el encuentro y reconocimiento.
- Promover el sentido de pertenencia hacia la Bolsa por parte de sus empleados, auspiciando un compromiso con la misión y visión.
- Facilitar, a través de la comunicación, la integración de equipos de trabajo provenientes de diversas áreas.
- Que los empleados logren transmitir a sus familias el rol que cumplen dentro de la organización y su sentido de pertenencia.

Para su puesta en marcha, se propuso una revista en formato impreso, con diseño equilibrado entre imágenes y textos, con colores -para darle una imagen positiva-, con un registro informal en su redacción y con una frecuencia de publicación cuatrimestral. El nombre de la revista (*Viví la Bolsa*), surgió de un concurso interno que tuvo lugar en octubre

⁴ Ver anexo I (Pág. 77): “Revista de Comunicación interna para la BCR”, documento de creación de la revista de comunicación interna para la BCR. Informe del proyecto presentado en septiembre de 2010 ante los directivos de la BCR

del 2010 y en el que participaron varios sectores y áreas de la Bolsa. Se propusieron más de 70 nombres, de los cuales fueron seleccionados 7 y luego de una votación final, resultó ganador el nombre *Viví la Bolsa*. En segundo lugar había quedado *Desde adentro* y tercero *Bitácora*. Según señala el documento de su creación, el objetivo de esta acción era fortalecer el sentido de pertenencia y generar expectativa y deseo de participación entre los empleados.

En un primer momento, se decidió que la producción de la revista estuviera a cargo de un equipo interdisciplinario, integrado por actores de distintas áreas y gerencias de la Bolsa, y en el que se le dio especial importancia a la participación de los profesionales de la comunicación que trabajaban en ese entonces en la Bolsa. El grupo que comenzó a trabajar en el proyecto estaba integrado por diez personas: el Sub director ejecutivo de la BCR, la gerente de Recursos humanos, el director de Comunicación y Relaciones Institucionales, la responsable de Prensa (Licenciada en Comunicación Social), dos asistentes del Departamento de Recursos Humanos, la responsable de Comunicación de la Dirección de Comunicación y RRH -antes *Oficina de Eventos*- (Licenciada en Comunicación Social), la responsable del área de Cultura, el responsable de la Oficina de Socios y la secretaria de la Cámara Arbitral de Cereales (también Licenciada en Comunicación Social).

El equipo mantuvo varias reuniones en las que se discutieron los temas y contenidos que se publicarían en la revista. La redacción de las notas estaba a cargo de los mismos integrantes del equipo y la edición general, de la Responsable de Prensa, dada su experiencia en medios de comunicación adquirida en trabajos anteriores. Mientras que el diseño gráfico de la revista, estaba a cargo de la agencia de comunicación y publicidad que la Bolsa contrató para que le realizara todos los trabajos de diseño de piezas gráficas, audiovisuales y digitales, además de brindarle asesoramiento en materia de comunicación e imagen.

El primer número de la revista se publicó en diciembre de 2010 y su lanzamiento se realizó en la cena/fiesta de fin de año que la Bolsa organiza habitualmente para todos sus empleados.

Viví la Bolsa hoy

A cinco años de su creación, la herramienta mantuvo su esencia, el *leitmotiv* por el cual fuera creada aunque fueron incorporándose algunos cambios tanto a nivel del contenido de la revista como también en la misma gestión de la herramienta.

En contraste con la situación inicial, en la actualidad se trabaja con mayor independencia de los gerentes y directores de las áreas responsables del proyecto. Del grupo que se formó en un primer momento para la producción de la revista y que estaba integrado

por diez personas, quedaron seis personas: el Sub director ejecutivo de la BCR, la gerente de RRHH, el director de Comunicación y RRII, la responsable de Prensa, la encargada de Comunicaciones Internas del Departamento de RRHH y la responsable de Comunicación de la Dirección de Comunicación y RRII. A pesar de esta reducción, se percibe mayor participación de nuevos actores en el proyecto. De hecho, se incorporaron empleados de distintas áreas y/o departamentos de la Bolsa para que colaboraran desde el momento “cero” en que se comienza a trabajar en las nuevas ediciones de la revista. De esta manera se buscó abrir el juego a más actores de la organización para que participen activamente y se involucren en el proyecto.

La revista fue incorporando también nuevas secciones y temas que hacen a su contenido, siempre con un marcado perfil integrativo, social y de acercamiento entre los empleados de la organización.

Asimismo y ante el cambio de agencia de comunicación que la Bolsa realizó en el año 2014, desde la edición número 12, el diseño de la revista se comenzó a trabajar con esta nueva agencia, percibiéndose algunos cambios en la compaginación y presentación del contenido, si se lo compara con el diseño que venía realizando la agencia anterior.

La incorporación de un grupo de comunicadores sociales, que se sumaron al proyecto como colaboradores externos, entendemos, significó un cambio positivo para el proyecto, ya que aportó una mirada “desde afuera”, objetiva y con aires nuevos. Si bien en un principio colaboraban solamente en la producción y redacción de notas previamente asignadas, hoy participan más activa y comprometidamente, aportando e intercambiando ideas que van en línea con los objetivos del proyecto.

Rejillas de codificación de los datos recolectados en las entrevistas

Sub director ejecutivo (Dirección Ejecutiva): Contador. Trabaja en la Bolsa de Comercio de Rosario desde febrero de 1998 (hace 17 años). Su cargo es el segundo más importante de la organización a nivel funcionarios. Participa del proyecto *Viví la Bolsa* desde sus inicios, por tener bajo su órbita a las dos áreas responsables de la revista: Gerencia de Recursos Humanos y Dirección de Comunicación y RRII.

Imagen de la organización y gestión de la comunicación	Implementación de la revista de comunicación interna <i>Viví la Bolsa</i>	Procesos de producción y elaboración de la revista – Roles	Participación en el proyecto – Gestión participativa	Posible impacto de la revista en la organización	Escenarios futuros para la continuidad (o no) de la revista
<p>-Conceptualización de la organización: Organización compleja dada la gran variedad y diversidad de actividades que se desarrollan bajo su órbita.</p> <p>-La comunicación en la Bolsa: “Tiene una importancia superlativa”. Y asocia su creación con la necesidad de comunicación en términos de <u>acceso a la información</u> (“necesidad de operadores de conocer la información necesaria para comercializar”). Hoy la define</p>	<p>-Motivos que impulsaron al surgimiento de la revista: Necesidad de mayor visibilidad y vínculo entre los empleados. Para conocerse unos con otros y también para transmitir ideas que la Bolsa quería difundir.</p> <p>-Expectativas previas: Muchos empleados no se conocían y se pretendía contribuir a su relacionamiento. De lograrse este acercamiento, se esperaba un impacto positivo a nivel personal y de relaciones, y también en el trabajo. “Mostrarnos. Que no</p>	<p>-Rol: Uno de los impulsores del proyecto en sus inicios. Colaboró para que se “compre” la idea internamente. Hoy hace una lectura del material antes de que se publique.</p> <p>-Factores que influyen en su permanencia dentro del proyecto: Le gusta y confía en el equipo de trabajo.</p> <p>-Participación: Solo lectura y sugerencias puntuales sobre el material ya elaborado y previo a su publicación.</p> <p>-Como actor clave en la elaboración de</p>	<p>-Proceso de definición de contenidos: Considera clave mantener el perfil de la revista que es para el personal y hecha por el personal. Le da más sentido de pertenencia.</p> <p>-Periodicidad de reuniones de trabajo: Al no participar, desconoce. Pero si destaca que tenga una periodicidad cuatrimestral para no “atosigar” y para que resulte más sencillo conseguir temas o contenido.</p>	<p>Escenario interno previo a comenzar a publicar la revista: Las personas que trabajan en la Bolsa no se conocían. Al no tener contacto personal, no fluían las relaciones y/o vínculos naturalmente. Desconocimiento de algunas cuestiones institucionales importantes para la Bolsa.</p> <p>-Dificultades en el desarrollo del proyecto: No. Solo destaca que había cierta precaución ante lo desconocido, y expectativa de que</p>	<p>-Continuidad de la revista: Convencido de que va a seguir en el futuro. Imagina yendo en algún momento a la versión digital, aunque personalmente le gusta en formato impreso. “Es la forma de llegar con algo concreto a tu casa”. No la ve cambiando el <i>para qué</i> o el espíritu de la revista. Imagina una sección histórica, en la que se recuerden los primeros números de la revista.</p> <p>-Recomendaciones para la revista: Encuesta o</p>

<p>compleja. Muchos públicos distintos (empleados, socios, entidades, productor, inversor, diversos estamentos..)</p> <p>-Acciones de comunicación: “Hay que ver desde la Bolsa distintos niveles de comunicación, dependiendo hacia quién nos dirigimos”.</p>	<p>haya 250 legajos o números, sino 250 personas”.</p> <p>-Utilidad de la revista para la organización: En lo personal, le sirvió para conocer a más personas y poder entablar diálogos. “Cuestiones que leyó en la revista, son temas de conversación”. Sirvió también para saber que hacen otros sectores. Ayuda a que haya una comunidad más integrada. “Difícilmente si uno no conoce donde o para qué trabaja, se sienta identificado”.</p> <p>-Aspectos favorables de la herramienta: Participación. Herramienta hecha por y para empleados.</p>	<p>la revista, se siente: Es un proyecto que le gusta mucho.</p>	<p>-Participación de otros compañeros: Ve participación de un grupo grande de trabajo. Algunos más otro menos (por personalidad o por desinterés). La participación la observa en el envío y/o al compartir material (fotos, anécdotas). Considera necesario hacer algún relevamiento y/o encuesta para ver que cosas se pueden ajustar o mejorar.</p>	<p>cumpla el propósito con el que se creó.</p> <p>-Conceptualización de la revista hoy: Positiva.</p> <p>-Imagen que los empleados tienen de la organización: Neutral.</p> <p>-Imagen que los empleados tienen de la revista: Positiva. Destaca que hay un grupo importante de gente que participa y que está pendiente de la revista.</p> <p>-Relación revista-organización-empleados: Remarca algunos puntos fuertes, pero que tienen que ver con el conocimiento como aspecto fundamental para el sentido de pertenencia (“Si uno no conoce donde o para qué trabaja, difícilmente se sienta identificado”).</p>	<p>relevamiento para saber qué cosas se pueden mejorar.</p> <p>Sección para destacar proyectos concretos o cosas del día a día de la Bolsa. Por ej. Alguien que quiera contar su experiencia en algún desafío, y compartir como lo resolvió (negativo o positivo). Que sirva como aprendizaje.</p> <p>-Recomendaciones en materia de comunicación interna en la organización: Importancia del <i>cara a cara</i>, mirarse a los ojos, abrirse, hablar y escuchar, tratando de entender. La revista y los eventos deportivos o fiestas de la Bolsa, ayudan. Aunque cree que lo principal es el contacto.</p>
---	--	---	---	--	--

Gerente Recursos Humanos: Licenciada en Recursos Humanos. Trabaja en la Bolsa de Comercio de Rosario desde 1984 (30 años). Participa del proyecto *Viví la Bolsa* desde sus inicios y fue una de las principales impulsoras para la puesta en marcha de la revista.

Imagen de la organización y gestión de la comunicación	Implementación de la revista de comunicación interna <i>Viví la Bolsa</i>	Procesos de producción y elaboración de la revista – Roles	Participación en el proyecto – Gestión participativa	Posible impacto de la revista en la organización	Escenarios futuros para la continuidad (o no) de la revista
<p>-Conceptualización de la organización: Institución que le da mucha importancia a la ética y a la palabra. Mucho respeto a la palabra.</p> <p>-La comunicación en la Bolsa: En lo personal, la considera como algo fundamental para la Bolsa. Idea de comunicación en sentido informativo. “Al haber comunicación, nos sentimos más parte de la organización”. Considera que quedan muchas cosas por mejorar.</p> <p>-Acciones de comunicación:</p>	<p>-Motivos que impulsaron al surgimiento de la revista: Necesidad de llegar al empleado y también a la familia.</p> <p>-Expectativas previas: Que sea una herramienta que permita al empleado sentirse persona, que se sienta identificado, que llegue a la familia.</p> <p>-Utilidad de la revista para la organización: Conocerse entre empleados. Enterarse de cuestiones que hacen a la organización dentro de la misma (y no en la calle).</p>	<p>-Rol: Impulsora de la idea. Hoy es la responsable de aprobar las propuestas que propone el equipo de trabajo. Su rol es clave en el acercamiento entre el empleado y el directivo.</p> <p>-Factores que influyen en su permanencia dentro del proyecto: Su interés en el proyecto que desde hace tantos años quería llevar a cabo.</p> <p>-Participación: Participa aprobando y corrigiendo contenido.</p> <p>-Como actor clave</p>	<p>-Proceso de definición de contenidos: Integrativo. Cumpliendo así el objetivo de la revista que es “la integración en todos los sentidos”.</p> <p>-Periodicidad de reuniones de trabajo: Al no participar, desconoce en detalle. Pero si remarca que hay encuentros previos a cada revista.</p> <p>-Participación de otros compañeros: Asegura que al poder participar el empleado comentando el nacimiento de un</p>	<p>Escenario interno previo a comenzar a publicar la revista: Los empleados no se conocían unos con otros, no había integración entre departamentos o áreas (salvo aquellos que tenían relación por cuestiones de trabajo). No había integración.</p> <p>-Dificultades en el desarrollo del proyecto: No. Remarca que fue cuestión de tiempos su puesta en marcha y de hacer entender que era una mejora.</p> <p>-Conceptualización de la revista hoy: Positiva. Hoy ya hay</p>	<p>-Continuidad de la revista: Va a seguir publicándose pero con muchos cambios. Ve posible alguna publicación en formato digital, pero no a la revista. “La dejaría en papel, porque puedes llevarla a tu casa, tenerla y mostrarla. Tiene otro valor. Es el documento”.</p> <p>-Recomendaciones para la revista: Buscar nuevas ideas para compartir. Sumar recomendaciones de otras áreas o departamentos –como la sección del Departamento</p>

<p>Revista, mail, diálogos personales, transparentes.</p>	<p>-Aspectos favorables de la herramienta: Contenido amplio, nuevas secciones, participación del empleado.</p>	<p>en la elaboración de la revista, se siente: Realizada. Siente la revista como un hijo.</p>	<p>hijo, su casamiento o el logro de algún miembro de la familia, esta participación “incentiva muchísimo”.</p>	<p>quienes sacan una foto pensando que es para la revista, o hay mayor participación al pedir que publiquen determinadas cuestiones. La revista es parte del día a día de los empleados. -Imagen que los empleados tienen de la organización: (-) -Imagen que los empleados tienen de la revista: Positiva. Es bienvenida y es valorada. Sienten que son valorados. -Relación revista-organización-empleados: Menciona que la revista colabora para que se hable de una misma familia. “O si no queremos hablar de una misma familia, sí una misma Bolsa”.</p>	<p>Médico-. Y abrir un buzón de sugerencias para saber cómo se puede mejorar y qué otras cosas quisieran publicar. -Recomendaciones en materia de comunicación interna en la organización: Mayor apertura. Que la información llegue desde la propia Bolsa y que el empleado no se entere en otro lado de cuestiones que atañen a su trabajo.</p>
---	---	--	---	---	--

Director de Comunicación y Relaciones Institucionales: Licenciado en Periodismo y Locutor Nacional. Trabaja en la Bolsa de Comercio de Rosario desde abril de 2004 (11 años). Participa del proyecto *Viví la Bolsa* desde sus inicios.

Imagen de la organización y gestión de la comunicación	Implementación de la revista de comunicación interna <i>Viví la Bolsa</i>	Procesos de producción y elaboración de la revista – Roles	Participación en el proyecto – Gestión participativa	Posible impacto de la revista en la organización	Escenarios futuros para la continuidad (o no) de la revista
<p>-Conceptualización de la organización: Institución con trascendencia local, nacional e internacional. Es tenida en cuenta y tiene relevancia lo que dice o hace. Siente orgullo de trabajar en la Bolsa, da prestigio. Siente que sus objetivos laborales se logran con más facilidad por trabajar en este lugar. La imagen que la gente tenga de la Bolsa depende del canal por el cual tiene contacto. “La prensa lo asocia al precio de soja; los políticos a los proyectos que impulsa; el productor al precio de la soja y a números productivos”.</p> <p>-La comunicación en la Bolsa: Siempre fue valorada, pero fue tomando cada vez más importancia.</p>	<p>-Motivos que impulsaron al surgimiento de la revista: Pedido de Recursos Humanos de generar una herramienta para informar al empleado. Había muchas acciones dirigidas a los socios o directivos pero no al empleado. <u>No había sentido de pertenencia por parte del empleado.</u> Con esta herramienta se buscó acercar al empleado con los directivos. Para revertir la situación se planteó que el empleado no podía tener sentido de pertenencia cuando desconocía lo que era o hacía la Bolsa. Ahí se propuso como herramienta la revista,</p>	<p>-Rol: Ser el nexo entre quienes arman la revista y entre quienes aprueban el contenido. Ser el responsable de lo que se publica. También el de canalizar nuevas ideas y lograr que las aprueben los directivos.</p> <p>-Factores que influyen en su permanencia dentro del proyecto: Su cargo y su compromiso con el proyecto.</p> <p>-Participación: Le gustaría participar más, pero por tiempos no puede. Su participación se ve al potenciar y</p>	<p>-Proceso de definición de contenidos: A las secciones preestablecidas, hay que encontrarles contenido. Considera importante la rotación de temas, con lo cual plantea la necesidad de tener la apertura mental y profesional para aceptar la propuesta de nuevas secciones.</p> <p>-Periodicidad de reuniones de trabajo: Periódicas.</p> <p>-Participación de otros</p>	<p>Escenario interno previo a comenzar a publicar la revista: El empleado no se sentía parte de la Bolsa. Comunicación muy formal y de trato de “Usted”.</p> <p>-Dificultades en el desarrollo del proyecto: No considera que fueron dificultades. Habla de un proceso natural en donde, por falta de conocimiento de la comunicación, no se llevaban proyectos adelante.</p> <p>Desconfianza a lo desconocido.</p> <p>-Conceptualización de la revista hoy: Positiva. Hay grandes grupos de empleados</p>	<p>-Continuidad de la revista: La imagina en un formato digital y con una interacción cotidiana.</p> <p>-Recomendaciones para la revista: No perder de vista los dos principales objetivos: generar cultura de pertenencia a través del conocimiento y recordar que es una pieza de comunicación pedida por la conducción de la institución.</p> <p>-Recomendaciones en materia de comunicación interna en la organización:</p>

<p>Primero la prensa, después internet. Remarca la importancia de segmentar públicos y trabajar de acuerdo a cada objetivo. Considera clave trabajar con una misma estrategia de comunicación. Siente que hoy se aprovechan otras herramientas.</p> <p>-Acciones de comunicación: Desde que ingresó a la Bolsa, destaca: acciones con la prensa, internet –mail y nueva página web, segmentación del público (<u>socio y opinión pública</u>) con el diseño de un newsletter institucional, campaña masiva ‘6 Claves’, las relaciones públicas. Al público <i>empleado</i> lo menciona cuando se refiere al momento de creación de la revista. “Fueron etapas con el objetivo de generar un sentido de pertenencia, entendiendo que el primer constructor de la imagen de la Bolsa es el mismo empleado”.</p>	<p>acordada también por la conducción institucional de ese momento.</p> <p>-Expectativas previas: La integración. Acercar y achicar distancias entre el empleado y el directivo. Que todos estén y sean tratados con el mismo nivel de importancia.</p> <p>-Utilidad de la revista para la organización: Acerca e integra al empleado con quienes conducen la Bolsa (directivos), y entre empleados también. Es el canal comunicacional por el cual el empleado puede contarle a su familia lo que hace la institución en la que trabaja. Aporta a la cultura corporativa.</p> <p>-Aspectos favorables de la herramienta: Fue la primera pieza de comunicación en que se empezó a tratar a la gente de vos.</p>	<p>enriquecer las propuestas que sugiere el equipo de trabajo. Lo ve también como una cuestión de manejo de equipo.</p> <p>-Como actor clave en la elaboración de la revista, siente: Orgullo. Por ver plasmado un proyecto ligado directamente a lo comunicacional, por el equipo de trabajo que se armó y porque considera que se logra el objetivo planteado.</p>	<p>compañeros: Edición tras edición percibe mayor participación e interés en participar. Esto favorece a plasmar el objetivo de lograr sentido de pertenencia. Destaca la importancia de contar con al menos un representante de cada una de las áreas que integran la Bolsa. Así no se pierde nada. “Buscamos como equipo que no nos quede un tema afuera por desconocimiento”.</p>	<p>que esperan la revista. Se percibe interés en participar y ser parte de la revista.</p> <p>-Imagen que los empleados tienen de la organización: La ven como prestigiosa. El clima laboral, lo considera distinto.</p> <p>-Imagen que los empleados tienen de la revista: Una pieza integradora, que les permite conocerse sin conocerse. “Te conozco a través de la revista pero personalmente a lo mejor no te conozco”.</p> <p>-Relación revista-organización-empleados: Se potencian unos con otros. Pero no debería ser considerada la revista como la única pieza que puede influir y/o impactar en la imagen que el empleado tenga de la Bolsa.</p>	<p>Complementar el canal de comunicación que es la revista con otras acciones de comunicación vinculadas a la capacitación y otras acciones de Recursos Humanos.</p>
--	--	---	---	---	--

Responsable de Comunicación (Dirección de Comunicación y RRII): Licenciada en Comunicación Social. Trabaja en la Bolsa de Comercio de Rosario desde marzo de 2008 (7 años). Es la responsable de llevar adelante las acciones que la BCR realiza en exposiciones y congresos, y es el nexo entre la agencia de diseño y comunicación y las distintas áreas de la BCR, entre sus responsabilidades más importantes. Participa del proyecto *Viví la Bolsa* desde sus inicios.

Imagen de la organización y gestión de la comunicación	Implementación de la revista de comunicación interna <i>Viví la Bolsa</i>	Procesos de producción y elaboración de la revista – Roles	Participación en el proyecto – Gestión participativa	Posible impacto de la revista en la organización	Escenarios futuros para la continuidad (o no) de la revista
<p>-Conceptualización de la organización: Seria y sólida. Tal cual dice ser, es percibida desde afuera. Como empleada, no considera que sea el mejor ámbito para crecer profesionalmente.</p> <p>-La comunicación en la Bolsa: Algo muy nuevo. Antes se valoraba más el conocimiento técnico/comercial. Hoy se valoran otras cosas. Lo asocia a la incorporación de profesionales de la comunicación en distintas áreas.</p>	<p>-Motivos que impulsaron al surgimiento de la revista: Parte de un objetivo del área de Recursos Humanos.</p> <p>-Expectativas previas: Lograr participación de todos los empleados. Y, en lo personal, desarrollarse profesionalmente.</p> <p>-Utilidad de la revista para la organización: Logra identificación y sentido de pertenencia.</p> <p>-Aspectos favorables de la herramienta: Puesta en común de logros y/o cuestiones</p>	<p>-Rol: Fue cambiando. Está involucrada desde el inicio del proyecto, pero antes escribía algunas notas. Hoy, además de participar activamente en la definición de temas, siente que su rol principal es el de acercar al empleado a la revista. Por su personalidad y vínculo cercano con muchos compañeros, promueve y despierta interés en otros para que participen.</p> <p>-Factores que influyen en su permanencia dentro del proyecto: El</p>	<p>-Proceso de definición de contenidos: Lo define como atinado, coherente, discutido, libre. No es al azar.</p> <p>-Periodicidad de reuniones de trabajo: Hay encuentros periódicos para la elaboración de cada número de la revista. Y se siguen los temas vía mail o teléfono.</p> <p>-Participación de otros compañeros: Los empleados aportan ideas y todas son consideradas. “Lo consideramos de tal forma que, incluso aquellas ideas que no</p>	<p>-Escenario interno previo a comenzar a publicar la revista: No había sentido de pertenencia. El empleado no se sentía considerado y, comunicacionalmente, no esperaba nada.</p> <p>-Dificultades en el desarrollo del proyecto: No.</p> <p>-Conceptualización de la revista hoy: Herramienta muy buena, participativa y del empleado. Permite conocerse, acercarse, abre espacios de dialogo con compañeros. El contenido, le parece súper rico y cuidado.</p>	<p>-Continuidad de la revista: Considera que va a seguir vigente en los próximos años y que va a formar parte de la historia de la Bolsa. Se la imagina cambiando el formato, tipo “portal digital”, y con un perfil muy solidario y de servicio (tipo clasificados). “Van a convivir en un momento ambas cosas hasta que lo digital la supere ampliamente”.</p> <p>-Recomendaciones para la revista: Un cambio en el diseño. Hoy le gusta, pero</p>

<p>-Acciones de comunicación: Destaca la unificación de mensajes y discursos. Puntualmente, destaca el quiebre que hubo al tomar una actitud activa frente a los públicos que se vinculan con la Bolsa, reales o potenciales. “Antes pretendíamos que la gente venga y nos golpee la puerta. Ahora vamos nosotros a buscarlos”.</p>	<p>personales que promueven la identificación entre compañeros. “Encontramos más cosas en común que solamente el hecho de ser empleados de la Bolsa”. Conocer más sobre sus compañeros le “facilita” el acercamiento, comunicarse y afianzar lazos.</p>	<p>grupo de trabajo. Y también la posibilidad de relacionarse y de generar un vínculo más afectivo con sus compañeros. -Participación: Activa. Aporta ideas, debate, logra que otros participen, acerca material. -Como actor clave en la elaboración de la revista, se siente: Orgullosa y “feliz”. Siente a la revista como algo propio.</p>	<p>nos gustan de movida, las pulimos y le buscamos una vuelta para que se concreten. Así, el empleado se siente considerado”.</p>	<p>-Imagen que los empleados tienen de la organización: Piensa que tienen una mirada crítica, lo cual es contradictorio con el accionar que los empleados tienen, porque “no se van o no renuncian”. -Imagen que los empleados tienen de la revista: Positiva. Piensa que les encanta, que les gusta recibirla, la esperan y participan. “Creo que si les sacan la revista, no les gustaría”. -Relación revista-organización-empleados: Favoreció a que se comparta un lenguaje en común. A conocerse y entender ciertos temas. Acercó y achicó distancias. Pero el clima laboral va por otro camino.</p>	<p>quisiera algo distinto. Quizás un diseño “aún más descontracturado”. -Recomendaciones en materia de comunicación interna en la organización: Hoy se percibe una falta de llegada a otros públicos internos de la Bolsa (socios, por ejemplo). “Si vos no te enterás lo que pasa en tu casa, nunca la vas a sentir como propia”. Sugiere la creación de un sitio digital colaborativo, tipo Intranet. Con participación de todos los sectores y con información al día. Y también el desarrollo de una APP, “tipo ‘La Bolsa al día’, que tenga todo lo que necesitás saber”.</p>
--	---	--	---	--	---

Encargada de Comunicaciones Internas del Departamento de Recursos Humanos. Ingresó a la Bolsa de Comercio de Rosario en 2008 (8 años). Es la responsable de llevar adelante las acciones preestablecidas por el Departamento de Recursos Humanos en materia de comunicación interna dirigida a los empleados de la organización. Participa del proyecto *Viví la Bolsa* desde sus inicios.

Imagen de la organización y gestión de la comunicación	Implementación de la revista de comunicación interna <i>Viví la Bolsa</i>	Procesos de producción y elaboración de la revista – Roles	Participación en el proyecto – Gestión participativa	Posible impacto de la revista en la organización	Escenarios futuros para la continuidad (o no) de la revista
<p>-Conceptualización de la organización: Institución que está muy pendiente de valores como la transparencia y la excelencia.</p> <p>-La comunicación en la Bolsa: La califica como muy cerrada, estructurada, cuidadosa. Aunque destaca que hoy se percibe una idea de cambio y apertura, y se está trabajando en un proyecto al respecto. Marca la diferencia entre organización y empresa, lo cual entiende que influye en esta realidad comunicativa.</p>	<p>-Motivos que impulsaron al surgimiento de la revista: Proyecto que hacía años venía proponiendo desde la Gerencia de RRHH. “Costó, hasta que aceptaron”.</p> <p>-Expectativas previas: Intención de lograr mayor integración entre los empleados. Conocerse un poco más y también llegar a la familia.</p> <p>-Utilidad de la revista para la organización: Para que el empleado se sienta parte, tanto de la revista como de la organización. “En</p>	<p>-Rol: Uno de los pilares junto con las representantes del área de Comunicación y RRH. Entre sus funciones, está el de seguir los temas, proponer ideas, acercar a otras áreas o departamentos que no tienen tanto contacto con el proyecto. Por trabajar en RRHH, conoce a todo el personal.</p> <p>-Factores que influyen en su permanencia dentro del proyecto: Lo disfruta. Le aporta mucho en lo profesional y en lo personal.</p>	<p>-Proceso de definición de contenidos: Reuniones entre las tres personas que lideran el proyecto para intercambiar ideas y aportes. Luego se reúnen con los colaboradores para sumar aportes y ahí se dividen las tareas para conseguir y elaborar el contenido. Antes de la puesta en marcha, se requiere la aprobación de la Gerencia de RRHH y la Dirección de Comunicación y RRH.</p> <p>-Periodicidad de reuniones de</p>	<p>Escenario interno previo a comenzar a publicar la revista: Desconocimiento entre compañeros. Falta de sentido de pertenencia. No se sentían considerados.</p> <p>-Dificultades en el desarrollo del proyecto: Lograr que la gente participe, fue una de las grandes dificultades en los primeros números. Hoy participan más, pero la participación espontánea todavía es difícil. Entre los motivos: vergüenza o desconocimiento sobre cómo o con qué participar.</p> <p>-Conceptualización de</p>	<p>-Continuidad de la revista: Se la imagina distinta, totalmente renovada. Muchas secciones van a estar agotadas, por lo que imagina nuevas. No la imagina en otro formato porque “perdería el sentido de la revista”. Entiende que se podría complementar con algo digital, quizás tipo newsletter, con contenido e información más instantánea, del momento.</p> <p>-Recomendaciones para la revista:</p>

<p>-Acciones de comunicación: Hace referencia a las acciones del área que forma parte, entendida la comunicación desde el punto de vista informativo. Hoy comunican más. Lo hacen principalmente vía correo electrónico y se refuerza con afiches en los transparentes (muchos empleados no trabajan con computadoras). Destaca la revista como herramienta de comunicación.</p>	<p>cierta forma, para que se ponga la camiseta”. -Aspectos favorables de la herramienta: Herramienta participativa, que involucra a los empleados. Permite también conocerse entre compañeros – “lo fundamental”- y conocer cuestiones institucionales.</p>	<p>-Participación: Destaca la participación de colaboradores que representen a otras áreas o con llegada a más gente. -Como actor clave en la elaboración de la revista, se siente: Orgullosa.</p>	<p>trabajo: Frecuentes. Principalmente al comenzar a idear la próxima revista y unos días antes de que se mande a imprenta. -Participación de otros compañeros: Participan. Muchos voluntariamente. Como aspecto negativo, remarca alguna dificultad en que cumplan enviando lo prometido –sobre todo aquellas personas a las que se les solicita algún material-.</p>	<p>la revista hoy: Mejora número a número. Y logra objetivos o cosas antes impensadas. “Si hay alguna reunión afuera de la Bolsa, siempre alguien pide ‘una foto para la revista’”. -Imagen que los empleados tienen de la organización: (-) -Imagen que los empleados tienen de la revista: Positiva. El mayor porcentaje de comentarios que recibe, es positivo. Nunca escuchó negativos. Sí recomendaciones o sugerencias. -Relación revista-organización-empleados: No considera que puedan relacionarse. Ve a la revista como algo “más social, de esparcimiento”. La organización va por otro lado.</p>	<p>Renovar. Con nuevas ideas, nuevos y novedosos aportes. Renovar no solo los temas y secciones, sino la gente que participa para sumar ideas nuevas y para que “abran la cabeza”. -Recomendaciones en materia de comunicación interna en la organización: Sugiere que debería ser más abierta y que se pierda el temor a comunicar o informar ciertos temas. Hay mucho rumor. Si bien considera que el radio pasillo no se puede evitar, si “se podría disminuir al comunicarse más algunos temas”.</p>
---	---	---	---	--	--

Rejilla de codificación de datos recolectados mediante observación del corpus ⁵

Gestión	Revistas <i>Viví la Bolsa</i> (13 ediciones)
<p>La tapa: puerta de ingreso⁶</p>	<p>Salvo en dos ediciones (11 y 12), las demás revistas contienen fotografías en la tapa. Las ediciones 1, 4, 7, 10 y 13 contienen fotos del grupo completo de empleados, con diseños similares (fotos grupales o recorte de caras ubicados una al lado de la otra). La edición número 12, contiene todos los nombres y apellidos (marca de agua) y un texto que señala: 130 años ¡Gracias! (en alusión al 130º aniversario de la organización). Las otras revistas, destacan en sus tapas las notas principales (Conociendo a los departamentos; nota al Compañero de la Bolsa y al directivo; y se suman algunas menciones y fotos de la sección Sociales BCR y Nota histórica). El diseño resulta atractivo, llamativo por el uso de colores fuertes, e informal. El nombre de la revista <i>Viví la Bolsa</i> es una marca distintiva que se repite con la misma tipografía, aunque no el mismo tamaño, color ni ubicación, en todas las ediciones. También se incluye en la tapa la información sobre el año de publicación, N° de revista, fecha y una breve descripción que señala: “<i>Revista para el personal de la Bolsa de Comercio de Rosario</i>”.</p>
<p>Tipo de contenidos publicados</p>	<p>Existen secciones fijas, presentes en todos los números: Entrevista a un directivo; Entrevista a un compañero de la BCR; Conociendo los departamentos de la BCR; Presentación de mercados, cámaras, entidades participantes y adheridas a la BCR; Sociales; BCR Gourmet; Recomendaciones de nuestro doctor; Recomendaciones BCR (libros, películas, música y espectáculos); Nota histórica; Adivina adivinador; Galería de fotos; Nacimientos y Casamientos; Mini orgullos; Ingresos y efectivizaciones BCR.</p> <p>Los 7 primeros números, contienen un aviso publicitario de la Bolsa en la contratapa⁷. A partir del número 9, en tres ediciones se publica la sección <i>Agenda BCR</i> con información de cursos dictados por la propia Bolsa y que los empleados pueden cursar sin costo (información que se destaca en un recuadro dentro de la misma sección), y también se incluyen las fechas del Ciclo Cultural de la Bolsa, con los distintos espectáculos⁸. Dos ediciones contienen avisos diseñados especialmente para invitar a los empleados a participar de la revista. Una sección que durante los primeros seis números fue fija pero que después dejó de publicarse es <i>BCR cumpleaños</i>, en la que se publicaron las fechas de cumpleaños de los empleados que cumplían durante los meses siguientes a la publicación.</p> <p>También hay secciones o notas que no son fijas, sino que se publicaron en ediciones puntuales: BCR solidaria (nota mencionando acciones solidarias de algunos empleados); De anécdotas y otras yerbas (nota en la que se comparte una anécdota que envió una compañera sobre lo sucedido durante un trámite que tuvo que hacer para la Bolsa); Humor por Mantenimiento (historieta hecha por compañeros del área de Mantenimiento); Homenaje a Rogelio Pontón (nota en la que compañeros</p>

⁵ La primera edición de la revista *Viví la Bolsa* se publicó en Diciembre de 2010. Esta investigación se propone el estudio y análisis del corpus completo -13 revistas- existente al momento en que se lleva adelante la misma. Ver anexo III (pág. 83).

⁶ Ver anexo II (pág. 80).

⁷ Ver anexo III (pág. 84 y 85)

⁸ Ver anexo III (pág. 85)

	<p>de trabajo lo recuerdan); Viví la Bolsa de cumpleaños! (nota celebrando los dos años de la revista); La nueva estrategia de Comunicación de la BCR (nota en la que se detalla la estrategia de comunicación que se propuso la Bolsa en 2011); Comisiones Internas de la BCR (nota en la que se explica el trabajo de estas comisiones integradas por socios de la Bolsa para colaborar con la gestión de los directivos); Dirección por objetivos: el nuevo sistema de gestión de la BCR (nota en la que se explica esta nueva gestión laboral en la BCR).</p> <p>Y se podría hablar de nuevas secciones fijas (ver anexo III en pág. 88), que aparecen y se repiten en los últimos números, como la sección de juegos: Preguntados BCR, Las 13 maravillas de la Bolsa y Crucigrama bolsero; Tips de recomendaciones y consejos (con aportes de distintas áreas: Mantenimiento, Sistemas); Noticias BCR (con información y novedades que hacen al día a día de la organización).</p>
Huellas de la organización	<p>En todos los números, se publica la Misión, Visión y Valores de la organización en la retirada de tapa. También la información Editorial, con los nombres y apellidos de los responsables a cargo del proyecto, incluyendo también una mención dentro del “Staff” que dice “(...) <i>y todo el personal de la BCR</i>”. Desde el número 10, se mencionan también a los colaboradores/corresponsales que se sumaron a participar, en representación de las áreas en las que trabajan.</p>
Lenguaje y estilo	<p>Tanto los títulos como los distintos artículos y/o notas están redactados en un registro informal. De lectura rápida y ágil. Uso de expresiones coloquiales y términos vinculados al uso de redes sociales e internet (“Wiki de la comunicación futbolera”, “Preguntados BCR”, “Anécdota en 140 caracteres” (en alusión a Twitter).</p>
Diseño	<p>Desde el primero hasta el último número, se percibe un diseño descontracturado, colorido, muy visual y con muchas imágenes, variadas fuentes y tipografías, con ilustraciones e intervenciones gráficas recurrentes.</p>
Participación de los miembros de la organización	<p>Hay una destacada participación. Muchas fotos personales (con la familia, con amigos, de algún viaje, haciendo alguna actividad deportiva, musical, recreativa, etc., casamientos, fotos viejas –<i>BCR retro</i>–) y las notas que acompañan a estas fotos, denotan participación de los empleados. Mucho uso del estilo directo, con palabras textuales de los empleados. Durante los trece números de las revistas analizadas, se observa una rotación en las personas y departamentos que comparten sus fotos e historias, por lo que inferimos una amplia participación.</p>
Participación de público externo (no empleados) a la organización	<p>Las secciones fijas “Entrevista a un Directivo” y “Presentación de los mercados, Cámaras, Entidades adheridas y participantes”. Los protagonistas de estas secciones (directivos de la BCR y otras organizaciones vinculadas a la BCR) no forman parte el público interno al cual se dirige la revista. Sin embargo, las notas de estas secciones están en sintonía con los demás artículos publicados en la revista. Los títulos, las fotos, el lenguaje y tono con el que están escritas, no difiere respecto a las otras notas.</p>
Títulos: Conceptos y palabras destacadas	<p>Factor humano – Equipo – Valor – Vínculo – Compromiso – Ayudar – Compartir – Gracias – Familia – Bolsa – Pasión - Trabajo – Relaciones – Compañero.</p>

Rejilla de codificación de los datos recolectados mediante sondeo de opinión⁹

Conocimiento de la revista	Todas las personas consultadas, conocían la revista por ser empleados de la Bolsa. Seis personas, además de explicar que la conocían por trabajar allí, hicieron mención a la distribución, señalando que reciben cada nuevo ejemplar en sus oficinas.
Le resulta útil	Todos coincidieron en que la revista les resulta útil. Principalmente, para conocer más a los compañeros de trabajo. Cinco personas señalaron que les resulta útil para “ entablar conversaciones ”, “ interactuar con los compañeros ”, “encontrar intereses en común”, “ la revista te acerca a muchos compañeros con los que no interactuás tanto”, “la revista humaniza muchísimo a nuestros superiores y jefes ”. Tres personas respondieron que la revista les sirve para enterarse de proyectos de la BCR . Y una persona, respondió que le resulta útil para “promover y hacer saber mis inquietudes, para que conozcan a mi familia”.
Informaciones o secciones preferidas	Las secciones “Conociendo los departamentos de la BCR”, “Sociales” y “Galería de fotos”, son las que más interesan. También mencionaron “Entrevista a un compañero de la Bolsa”, la sección “Juegos”, “Ingresos BCR” y “BCR gourmet”. Solo dos personas mencionaron “Entrevista a un directivo” y “Conociendo los mercados y entidades adheridas y participantes de la BCR”.
Comparte la revista con otros	Todos comparten la revista con compañeros de trabajo y con la familia . Sobre <i>cómo</i> la comparten en la oficina, algunos comentarios que dijeron: “Cada vez que llega la revista, la comentamos y participamos de los juegos”, “Nos matamos de la risa acá en la off”, “Nos reímos de las anécdotas y muchas veces es el disparador para que se recuerden otras situaciones similares”. Sobre <i>cómo</i> la comparten en la familia: “Todos la leen y el que no sabe leer (su nieto), comenta las fotos”, “Mi hija la espera con muchas ganas, y si aparece ella, mucho más”, “La comparto en casa para que mi familia vea con quienes trabajo”, “Para que conozcan más sobre mi entorno”. Una compañera dijo que también la comparte con ex compañeros de trabajo , que se la piden para leerla.
Grado de participación	La mayoría de los consultados dijo participar de la revista . Algunos con mayor frecuencia, otros más esporádicamente. Algunos comentarios: “Cuando puedo y tengo tiempo, me gusta mucho participar”, “Trato de aportar algo en todos los números, me gusta”, “Propuse un juego (crucigrama) y contribuí a preparar otro (preguntados BCR). No me gusta participar en todas las ediciones porque soy de la idea que hay que ceder espacio: somos 250 empleados”. Solo cuatro dijeron no participar : uno por desinterés y tres por “no tener ideas” o “cosas importantes para publicar”.

⁹ El sondeo de opinión se realizó con la participación y aportes de veinte (20) empleados de la Bolsa de Comercio de Rosario, de distintas edades (entre 20 y 60 años), de distinto sexo, con distinta antigüedad dentro de la organización (entre 2 a 34 años) y de diferentes áreas, departamentos y oficinas: Secretaría ejecutiva, Dirección de Informaciones y Estudios Económicos, Recepción y Despacho, Contaduría, Biblioteca, Laboratorio, Eventos, Dirección de Títulos, Cultura y Museo, Capacitación, Sistemas, Central Telefónica, Seguridad y Vigilancia, Oficina de Convenios por Sellado de Boleto y Registración de otros contratos.

<p>Impresiones en relación a la <u>herramienta</u></p>	<p>Positivas. Todos los consultados dijeron evaluarla positivamente. En relación a puntajes, diez personas le dieron un puntaje de 10; cuatro la puntuaron con 8; dos con 9; uno con 7 y otro con 6. Y hubo quienes prefirieron no evaluarla con puntaje, y sí dijeron que es “muy buena”. Algunos comentarios: “Creo que día a día fue mejorando y que todo lo que fueron agregando, mejoró la revista”; “Me encanta la revista, tiene de todo”; “Está bárbara así”; “Los contenidos de la revista me llenan en un 100%”, “Los puntajes son injustos, pero merece un 8 o 9”. Sobre el contenido, hubo un comentario negativo señalando que es “repetitivo”.</p>
<p>Impresiones en relación a la <u>gestión de la herramienta</u></p>	<p>Más de seis compañeros, valoraron positivamente el trabajo del equipo de trabajo que lidera el proyecto: “Se nota el trabajo, muchas veces los felicité”, “La evaluaría con un 10 en reconocimiento a los responsables, staff de la edición, un gran equipo”, “Trato de participar porque es una manera de valorar el trabajo de mis compañeros, alentándolos a que sigan haciéndolo porque es bien recibido por todos”, “Se nota que se trabaja en equipo y está abierta a que los empleados participen”.</p> <p>Dos compañeros también hicieron algunos comentarios con valoraciones negativas: “Una vez se publicó una foto mía sin avisar y no pude hacer nada. Nunca en cuatro años se hizo una encuesta para cambiar algo o se escuchó la opinión de nadie. Igualmente, antes el grupo que manejaba los contenidos era más cerrado. Ahora creo que el convencimiento de que es necesaria la participación de todos es mayor y las cosas de a poco están cambiando”. El otro de los compañeros, criticó que se publiquen notas con títulos o fotos en alusión a equipos de fútbol de la ciudad, ya que “siendo una ciudad tan futbolera, a la persona que no es de ese equipo le genera rechazo. Lo digo porque vi varias reacciones”.</p>
<p>Impresiones en relación a la <u>organización</u></p>	<p>La mayoría de los empleados ve a la Bolsa como una organización “seria”, “prestigiosa” y “sólida”. Aunque tímidamente, también mencionan algunas valoraciones negativas vinculadas, principalmente, al tema salarial: “Es una institución honorable con una amplia trayectoria, aunque como empleado pienso que deberían equipararse los sueldos entre sindicatos”. Hubo quienes diferenciaron su mirada “hacia adentro” y “hacia fuera”: “En lo que hace a la posición que ocupo aquí <u>adentro</u>, creo que la Bolsa es un buen empleador: al margen del tema salarial. <u>Hacia fuera</u>, la veo como una institución comprometida con el desarrollo de la región, obviamente con un sesgo sectorial, además de seria, decente y sólida”. Hubo quienes señalaron que “una cosa es la revista, y otra la organización”. Una de las consultadas sugirió que los empleados pudieran dar más su parecer en la revista respecto a la institución para poder mejorar. La gran mayoría hizo alusión a la integración entre empleados. No se mencionó integración con otros actores (socios, directivos).</p>

Demandas y sugerencias	<p>Dos empleados sugirieron que la revista tenga mayor frecuencia (“Bimestral o “trimestral”). Hubo quien también sugirió que sea más larga y con más contenido. Dos empleados sugirieron más secciones de entretenimiento y que se continúe con la sección <i>Juegos</i> para “participar en equipo y poder llevarse algún premio”. Un empleado sugirió no hacerle notas a los directivos en todas las revistas debido al poco vínculo que la mayoría de los empleados tiene con ellos: “La importancia de ellos es vital para la Bolsa, pero en general son irrelevantes para los empleados –y la revista es justamente de ellos-. Mi propuesta sería hacerle una mini-entrevista a cada miembro de la Comisión directiva al comienzo de la gestión y que se presente todo junto. Para la mayoría, son más relevantes muchos <i>externos</i> que los mismos directivos: empleados del Bar, de Limpieza, del Banco, de Seguridad y Vigilancia, etc.”. También se sugirió convencer a los empleados que nunca salen para que puedan salir en la revista, y no que sean siempre los mismos empleados que comparten material.</p>
-------------------------------	--

Hallazgos de la investigación

La información procesada tiene un valor inestimable, ya que de ella dependerá que puedan o no responderse las preguntas iniciales formuladas al comienzo de la investigación (Sabino, 1996:203). Para que esta información pueda darnos las respuestas deseadas, es necesario efectuar sobre ella un trabajo de análisis e interpretación. Para desarrollar dicha tarea, partiremos ineludiblemente del marco teórico trazado para esta investigación e iremos disponiendo metódicamente cada una de las piezas que aparecen formando parte de nuestro objeto de estudio. Nuestro recorrido analítico, entonces, partirá de la interrogación acerca de los significados de la información obtenida en las entrevistas en profundidad, el sondeo de opinión y la observación del corpus, analizados desde las diferentes categorías analíticas propuestas.

Viviendo la Bolsa

La revista *Viví la Bolsa* parece haberse ganado un lugar entre todos los empleados de la Bolsa de Comercio de Rosario. Los entrevistados a cargo la gestión de la herramienta coinciden en que es valorada positivamente por los miembros de la organización y desde sus inicios hasta el día de hoy, fue creciendo en participación y pasó a formar parte del día a día de los empleados de la Bolsa.

En un análisis que complejiza esta valoración, resulta interesante retrotraernos un poco en el tiempo y conocer cómo era el escenario interno antes de que comience a publicarse la revista. De acuerdo con lo manifestado por los entrevistados, todos coinciden en la inexistencia de sentido de pertenencia y en que los empleados no se conocían unos con otros. Esta situación no permitía que “las relaciones y vínculos **entre empleados** fluyan naturalmente”, como señaló el sub director Ejecutivo. Además de la distancia y desconocimiento entre los mismos empleados, el director de Comunicación y RRH también menciona la distancia **entre empleados y directivos** de la organización, que se potenciaba con un trato muy formal y de “Usted”. Esta mirada que contempla al directivo, se podría explicar por el rol o cargo que ambos entrevistados ocupan, y por el cual mantienen dialogo permanente con los directivos de la BCR, además de los empleados.

Un actor que también aparece en este escenario, es la **familia del empleado**. Tanto la gerente de RRHH como la encargada de Comunicaciones Internas del Departamento de RRHH, mencionan la “falta de llegada al empleado y también a su familia”. Hasta ese entonces y antes de que comience a publicarse la revista, eran pocas las acciones que la

organización realizaba para este público (la familia del empleado). Puntualmente, se organizaban jornadas recreativas y deportivas a fin de año, y viajes a eventos en los que la Bolsa participaba, como la exposición Rural de Palermo en Buenos Aires. Por este motivo, al gestarse la revista, se piensa también como una herramienta que debía llegar a la familia.

En esta línea y al analizar el corpus, es notoria la presencia de secciones, notas y fotos de índole familiar: Orgullos BCR (con fotos de hijos de empleados en la escuela, haciendo algún deporte o actividad artística), Galería de fotos (con fotos de las vacaciones o en algún evento familiar), Casamientos BCR (sección en la que los empleados recién casados comparten las fotos y algún comentario sobre el acontecimiento), Nacimientos BCR (sección en la que los empleados que fueron padres recientemente comparten las fotos de sus hijos y algún comentario). Las entrevistas al personal de la BCR, también incluyen fotos familiares y párrafos dedicados a la familia. Y de acuerdo con las opiniones de muchos de los empleados consultados, el objetivo planteado de llegar a la familia pareciera estar cumpliéndose exitosamente. Basta mencionar algunos comentarios: “Mi hija la espera con muchas ganas, y si aparece ella, mucho más”, “La comparto en casa para que mi familia vea con quienes trabajo”, “La llevo a casa para que conozcan más sobre mi entorno”.

Un recorrido participativo

Desde un primer momento, la revista *Viví la Bolsa* fue pensada como un proyecto que debía ser participativo y abierto a los aportes de todos los empleados de la organización. A partir de lo que respondieron nuestros entrevistados, pareciera que la participación fue incrementándose con el paso del tiempo.

Cuando hacemos referencia a la participación, retomamos el concepto de **gestión participativa** que plantea Capriotti (1998), quien subraya la importancia de hacer partícipes a todos los miembros de la organización, invitándolos a colaborar, sugerir, comentar y habilitando espacio de diálogo constructivo. Durante nuestro análisis, llama la atención los distintos significados que adquiere el concepto de “participación”, según fueron haciendo referencia nuestros informantes.

Al crearse el proyecto, la participación que se buscaba se refería casi únicamente al envío de material (fotos, anécdotas, información personal...) por parte de los empleados. La instancia de definición de contenidos, notas y temas que se abordarían en la revista, contaba con la participación exclusiva de las personas a cargo del proyecto.

Fue después de la publicación del número 7 de la revista, que comenzó a abrirse el juego a otros actores para que participen desde el momento mismo en que empezaba a idearse

y gestar una nueva edición. Esta decisión fue tomada a partir de la consulta de empleados interesados en participar y la sugerencia de algunos integrantes a cargo del proyecto. Sobre este cambio, destacamos el comentario que hizo el director de Comunicación y RRII: “En el proceso de armado de la revista, tratamos de que haya sentido de pertenencia. Por ende, desde hace unos números, tratamos de que haya un representante por cada una de las áreas que integran la Bolsa. Lo que buscamos como equipo de trabajo es que el otro conozca, participe y que no nos quede afuera ningún tema por desconocimiento del grupo”.

Uno de los consultados en el sondeo de opinión, dijo: “Antes el grupo que manejaba los contenidos era más cerrado. Ahora creo que el convencimiento de que es necesaria la participación de todos es mayor y las cosas de a poco están cambiando”. A través de su comentario, podemos inferir que se percibe el cambio que se planteó al abrir el juego y lograr mayor participación del empleado durante todo el proceso de elaboración de la revista.

Otra de las preguntas que les hicimos a nuestros entrevistados fue sobre el grado de participación de cada uno en el proceso de producción de la revista. Quienes comparten cargos gerenciales o de directores, coinciden en que tienen una participación más de tipo seguimiento y de autorización del contenido sugerido por el equipo que tienen a su cargo. El director de Comunicación y RRII destaca también que, si bien le gustaría participar más, entiende que se trata de una “cuestión de manejo de equipo”, dándole libertad al grupo de trabajo para que puedan llevar adelante el proyecto. Asimismo, al consultarles sobre el rol que ocupa cada uno, se autodefinen como nexos entre quienes arman la revista y quienes aprueban el contenido (ellos mismos), incluso también mencionan a los directivos, donde el rol de ellos es clave para el acercamiento entre el empleado y directivo.

La consulta a otras informantes claves (la encargada de Comunicaciones Internas del Departamento de RRHH, y la responsable de Comunicación de la Dirección de Comunicación y RRII), cuya participación es activa durante todo el proceso de elaboración de la revista, pone en evidencia que aportan ideas, generan debate, abren el juego para que otros participen, buscan acercan a otras áreas o departamentos al proyecto.

Indagamos también en nuestros entrevistados sobre cómo se sienten en relación al proyecto que los involucra como actores claves, y muchos escogieron la palabra “orgullo”. También hubo quienes dijeron sentir a la revista “como un hijo” y como “algo propio”, lo que muestra una valoración sumamente positiva y denota la satisfacción que sienten por este proyecto de comunicación del cual son parte. Sobre este punto, nos parece importante remarcar el sentido de pertenencia o, incluso, de apropiación de quienes gestionan el proyecto, demostrando un **alto grado de compromiso e involucramiento**. Creemos que no

es un aspecto menor y que aporta positivamente tanto a la gestión de la herramienta como a la propia organización.

Sobre la **gestión de la herramienta**, al evaluar los comentarios que hicieron nuestros informantes durante el sondeo de opinión, se percibe una valoración positiva en la mayoría de ellos. Algunos comentarios: “Se nota el trabajo, muchas veces los felicité”, “La evaluaría con un 10 en reconocimiento a los responsables, staff de la edición, un gran equipo”, “Trato de participar porque es una manera de valorar el trabajo de mis compañeros, alentándolos a que sigan haciéndolo porque es bien recibido por todos”, “Se nota que se trabaja en equipo y está abierta a que los empleados participen”.

Todos los consultados sienten que es valorada su **participación**. Así también lo afirman todos los entrevistados, quienes ven a la participación como uno de los pilares claves que permite llevar adelante la revista. La responsable del área de Comunicación de la Dirección de Comunicación y RRII, destacó la “superlativa” consideración que se tiene para con las distintas propuestas y sugerencias que hacen los empleados: “Lo consideramos de tal forma (al empleado) que, incluso aquellas ideas que no nos gustan de movida, las pulimos y le buscamos una vuelta para que se concreten”.

La participación de los empleados depende de diferentes factores, aunque principalmente de tiempo, tipo de personalidad -extrovertida o introvertida- e interés. La periodicidad en la participación también es variada. Algunos participan con mayor frecuencia y otros más esporádicamente. “Cuando puedo y tengo tiempo, me gusta mucho participar”, “Trato de aportar algo en todos los números, me gusta”, “Propuse un juego (crucigrama) y contribuí a preparar otro (preguntados BCR). No me gusta participar en todas las ediciones porque soy de la idea que hay que ceder espacio: somos 250 empleados”. Y hubo quienes también dijeron que no participan porque “no tienen ideas” o “cosas importantes para publicar”. Visto desde el lugar de coordinadoras y ejecutoras del proyecto, las dos personas entrevistadas coinciden en que en algunas ocasiones tienen que insistir bastante para que los empleados que se comprometieron a enviar o compartir algún material, cumplan con lo acordado.

Otro aspecto que vale mencionar en este punto, es la participación que habilitó la sección lúdica de la revista, que comenzó a publicarse en la edición número 10 (enero 2014) y hasta la última edición analizada (número 13, enero 2015), continuaba publicándose. En la edición número 10, la sección se llamó “Crucigrama Bolsero” y se publicó un crucigrama que se completaba con nombres de pila y/o diminutivos de empleados de la organización. Durante las ediciones 11 y 12, la sección se denominó “Preguntados BCR”, en alusión al juego de

trivia online “Preguntados” que fue lanzado en octubre de 2013 y que cobró gran popularidad en Argentina y en otros países. A partir del planteo original del juego (preguntas con tres opciones de respuestas), la sección se propuso replicar en forma similar la modalidad de juego, con preguntas que indaguen sobre aspectos laborales, personales y anecdóticos de distintos empleados y áreas de la Bolsa. Al analizar las preguntas y respuestas, se observa una gran variedad de temas: mucho humor (Por ejemplo, ¿Qué compañera suele apodar a sus interlocutores como ‘bichitaaa’ o ‘bichito’? o ¿Cuál es la pareja que trabaja en la Bolsa y que se sabe todas –pero todas- las ofertas y promos del día en todos los supermercados?), preguntas curiosas (¿Cuántos llamados aproximadamente atienden a diario Juan Carlos, Alicia y Agustín de Central Telefónica? o ¿Cuántos kilómetros diarios aproximadamente camina Oscarcito de Recepción y Despacho, durante su recolección y entrega de correspondencia?), entre los más destacados.

En la edición número 13, la sección lúdica se llamó “Las 13 maravillas de la Bolsa”¹⁰. En alusión al número de publicación, se propuso un juego en el que se pedía una lista de 13 elementos que debían recolectar entre compañeros de oficina. En esta edición, se promocionó la posibilidad de ganarse como premio una *gift card* por un monto determinado para compartir un *after office* en un bar de Rosario. Con esto se buscó que la participación fuera grupal y que permitiese a los empleados, a través de las consignas, indagar sobre cuestiones vinculadas a la historia de la organización y también a las personas que allí trabajan.

Es de destacar que, tanto en el “Crucigrama bolsero”, en el “Preguntados BCR” y en “Las 13 maravillas de la Bolsa”, se percibe un abordaje con humor (siempre respetuoso), afectuoso y desestructurado. En el sondeo de opinión, esta sección fue mencionada como una de las preferidas y muchos señalaron que participan de los distintos juegos que se proponen. Estas propuestas colaboran también para que se logre un clima de trabajo relajado y amigable.

Ninguno de los informantes considera a la revista como una herramienta que la organización aproveche para “bajar línea” o que la dirección “venga desde arriba”. Por el contrario, al hablar sobre la realización de la revista siempre hacen referencia a los “compañeros” que la llevan adelante. Hubo quienes también se refirieron a la herramienta como algo propio: “**nuestra revista**”. Sobre este punto, el sub director Ejecutivo dijo: “Es bueno mantener el perfil de la revista en el sentido de que es una **revista hecha por el personal y para el personal**. Creo que le da más sentido de pertenencia. Si bien es

¹⁰ Ver anexo III (pág. 86)

importante que la revista tenga siempre una o dos notas de carácter institucional, el hecho de que la revista sea dirigida por así decirlo, por el personal, me parece bien”.

Así como lo planteábamos anteriormente al analizar el alto grado de involucramiento de quienes llevan adelante la gestión de la herramienta, no es un punto menor que también se haya logrado esta **apropiación** de la herramienta y sentido de pertenencia por parte de los mismos empleados.

Una mirada interna de la comunicación

En sintonía con los lineamientos del marco teórico, entendemos a la comunicación como un fenómeno complejo, como un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas. Un concepto que contempla relaciones, vinculaciones entre actores y prácticas. Tal como lo señala Uranga (2007), la comunicación como *acción*. Sin embargo, al indagar en nuestros entrevistados sobre cuestiones que atañen a la comunicación en la Bolsa de Comercio de Rosario, muchos de ellos entienden a la comunicación en términos de acceso a la información o en sentido *informativo*. Compartimos algunos comentarios que clarifican esta conceptualización que observamos: “La comunicación para mí es fundamental. El empleado primero se tiene que enterar por nosotros y no por afuera” (gerente de RRHH). “La comunicación siempre tuvo una importancia superlativa para la Bolsa. De hecho la Bolsa surge como consecuencia de una necesidad de comunicación, de acceso a la información. Uno de los temas que congregaba a los operadores en la Bolsa era conocer los avisos de los movimientos de los buques o las cotizaciones internacionales. Es decir, información que en aquel momento era muy difícil conseguir” (sub director Ejecutivo).

Al ser consultados sobre el valor que se le da a la comunicación en la organización, todos los entrevistados coinciden en que hoy es valorada, aunque se perciben algunas diferencias respecto de la valoración a lo largo de todos estos años de existencia de la Bolsa. Tanto el sub director Ejecutivo como el director de Comunicación y RRH, coinciden en señalar que la comunicación siempre fue valorada en la organización, desde sus inicios hasta el día de hoy. Sin embargo, ambos señalan que esta valoración fue cambiando a lo largo de los años y **hoy la comunicación tiene una importancia mucho más significativa**. En este último aspecto, coinciden las demás entrevistadas, que ven a la comunicación como un fenómeno más nuevo y que recién en los últimos años cobró protagonismo. Se considera importante señalar en este punto lo que manifiestan tanto el director de Comunicación y RRH, como la responsable de Comunicación de dicha dirección, respecto de la importancia de

trabajar con una **misma estrategia de comunicación** entre todos los actores y sectores que forman parte de la Bolsa. Antes del 2010 -cuando se contrata a la nueva agencia de Comunicación y publicidad, y se diseña la nueva estrategia de comunicación para la Bolsa-, se trabajaba de manera aislada y no había un discurso uniforme ni compartido.

Sobre el abordaje profesional de la comunicación en la organización, destacamos el comentario de la responsable de Comunicación: “Antes no se consideraba a la comunicación como algo integral. Cada uno decía lo que quería y hacía lo que quería. Creo que tiene que ver con que no había profesionales que se ocuparan del tema. La Bolsa estaba nutrida de muchos profesionales de las ramas económicas, ingenierías y con una visión más técnica. Hoy el escenario es distinto y creo que tiene que ver con la incorporación de profesionales de la comunicación, quienes aportaron para un abordaje diferente de esta materia en la Bolsa”.

Disparador de nuevas conversaciones

Tal como lo planteábamos en el marco teórico y retomando el concepto que propone Schvarstein (1996), la “comunicación” es un proceso de creación de sentido que se genera en las interacciones recíprocas entre los partícipes de una organización, mediante la activación de redes de conversaciones que posibilitan la coordinación de acciones.

Partiendo de esta definición y retomando la idea que ampliamos al comenzar la investigación, la revista interna además de plantearse como un espacio estratégico para comunicar lo que la organización es o quiere ser, se fue consolidando como un espacio para generar acciones y estrategias concretas para **integrar** a los actores y miembros de la organización, en definitiva, acciones tendientes a fortalecer la cultura corporativa (con todo el capital social y cultural que conlleva).

Al indagar sobre este aspecto en particular, todos los informantes consideran que la revista resulta clave tanto para integrar a los empleados con otros empleados, como también, para integrar al empleado con otros públicos (directivos, principalmente). Sobre este punto, nos interesa mencionar algunos comentarios que reflejan alguna interacción entre los distintos actores: “La revista me sirvió para conocer a más personas y poder entablar diálogos. Cuestiones que leí en la revista, son temas de conversación o de charla de pasillo. La revista ayuda a que haya una comunidad más integrada” (sub director Ejecutivo). Entre las respuestas de algunos empleados consultados en el sondeo, destacamos que tres personas señalaron que les resulta útil para “**entablar conversaciones**”, “**interactuar con los compañeros**”, y “**para acercarte** a muchos compañeros con los que no interactuás tanto”.

La integración entre empleados fue mencionada por casi todos los informantes consultados en el sondeo, y también por todos los entrevistados. Sin embargo, la integración con otros actores (directivos o socios), solo fue mencionada por alguno de los gerentes o directivos entrevistados. La gerente de RRHH destaca que su rol en el proyecto es clave para el acercamiento entre el empleado y el directivo, mientras que el director de Comunicación y RRH, menciona que la integración que se propone la revista busca también achicar distancias que existían entre el empleado y el directivo, “que todos estén y sean tratados con el mismo nivel de importancia”.

En la observación del corpus pudimos observar que la revista *Viví la Bolsa* sirvió como disparadora de nuevos encuentros y reuniones extra laborales entre los mismos empleados. Específicamente en la edición número 5 (abril 2012), en la sección Sociales, se publica un artículo cuyo título señala: “*Viví la Bolsa fue la responsable*”. La nota incluye dos fotos con un grupo numeroso de empleados y un texto en el que uno de los compañeros explica cómo surgieron estos encuentros: “Una tarde de noviembre, en la oficina de personal, los compañeros Rúben L. y Hernán G, me desafiaron a realizar la receta que publiqué en la tercera revista de *Viví la Bolsa*. Ante tal desafío, el 3 de diciembre dimos comienzo a una seguidilla de encuentros donde ‘el que sabe y se anima, cocina’. Hasta ahora fuimos dos los corajudos –Rubén y yo- pero seguramente se irán animando más (...). Los distintos menús salieron espectaculares, pero lo que se destaca son los momentos compartidos, la previa, los mates, la picada y el truco, que dan como resultado excelentes encuentros entre amigos”. También en la edición número 8 (junio 2011), se publica un nuevo artículo en la sección Sociales, en donde bajo el título “Los encuentros BCR gourmet cumplieron un año”, el grupo compartió una foto y agradeció a todos los empleados que participan de estas reuniones mensuales.

Vinculado con este aspecto, también remarcamos lo señalado por las personas entrevistadas de la gerencia de RRHH, quienes señalan que hoy la revista, es parte del día a día de los empleados, y que si hay una reunión o encuentro afuera de la Bolsa, siempre hay alguien que pide ‘una foto para la revista’.

Organización ↔ Revista ↔ Empleados: en busca de un fortalecimiento de la imagen

Uno de los puntos señalados al comienzo de esta investigación, hace referencia a que la revista de comunicación interna se propuso como un espacio estratégico de intervención para mejorar y fortalecer la imagen corporativa, entendida como la proyección de la identidad de la organización.

Específicamente sobre el concepto de **imagen corporativa** que plantea Capriotti (2009), debemos tener en cuenta que se trata de una estructura mental de asociaciones integrada por una serie de rasgos, emociones, creencias, valores o atributos, con los cuales los públicos identifican, diferencian y valoran a la organización.

Al consultar a nuestros entrevistados sobre la **imagen que ellos tienen sobre la Bolsa** de Comercio de Rosario, todos coincidieron en señalar que es una organización seria, sólida y consolidada. Destacamos también algunos comentarios que la definen como “muy pendiente de la excelencia, la palabra y la ética”, “con trascendencia local, nacional e internacional”.

Si retomamos la pregunta que le hicimos a nuestros entrevistados sobre cómo piensan que los empleados ven a la Bolsa o **qué imagen creen que los empleados tienen de la organización**, pudimos observar que hubo distintas interpretaciones. Hubo quienes señalaron que **una cosa es la imagen que se tenga de la organización y otra cosa distinta es el clima laboral**. Sobre la organización, hubo quienes consideran que los empleados la ven como una organización “prestigiosa” y “sólida”, “tal cual dice ser, es percibida desde afuera”. Sobre el clima laboral, se infiere un posible foco de conflicto, al percibirse una mirada crítica por parte de los mismos empleados y que tiene que ver con disconformidades respecto a los sueldos, jornada laboral, diferencias sindicales, entre otras cuestiones.

Estas apreciaciones de nuestros entrevistados, coincidieron con lo que señalaron los mismos empleados durante nuestro sondeo de opinión. La mayoría ve a la Bolsa como una organización “seria” y “sólida”, aunque también mencionan, tímidamente, algunas valoraciones negativas vinculadas, principalmente, al tema salarial –“Es una institución honorable con una amplia trayectoria, aunque como empleado pienso que deberían equipararse los sueldos entre sindicatos”-. También hubo quienes diferenciaron su mirada “hacia adentro” y “hacia fuera” respecto de la Bolsa: “En lo que hace a la posición que ocupo aquí adentro, creo que la Bolsa es un buen empleador: al margen del tema salarial. Hacia fuera, la veo como una institución comprometida con el desarrollo de la región, obviamente con un sesgo sectorial, además de seria, decente y sólida”. Esto nos permite inferir que, más allá de las disconformidades que los empleados puedan sentir como miembros de la organización, tienen una mirada de la Bolsa atravesada muy fuertemente por el valor simbólico de la misma.

En este sentido, insistimos en que todas las valoraciones, emociones, creencias y atributos con las que los empleados identifican y diferencian a la organización, deben ser consideradas a la hora de analizar la imagen corporativa. Entendemos en este punto, que la **mirada crítica** de los empleados en relación a las condiciones laborales-económicas, tiene

una incidencia negativa en la imagen que los mismos tienen de la Bolsa. Y si bien este aspecto (las condiciones laborales-económicas de la organización) excede al objeto de estudio de esta investigación, debe ser considerado desde la dimensión comunicativa por su incidencia en la construcción de la imagen de la organización.

En relación al vínculo entre la **revista, la organización y los empleados**, es interesante destacar algunos aspectos señalados por los entrevistados. La gerente de RRHH, remarca que “la revista colabora para que se hable de una misma familia, de una misma Bolsa”, observándose en su comentario que se logra con uno de los objetivos planteados por la revista y que es la integración para lograr sentido de pertenencia. La responsable de Comunicación de la Dirección de Comunicación y RRH, asegura que “la revista favoreció a que se comparta un lenguaje en común, sirvió para conocerse y entender ciertos temas que hacen al quehacer de la Bolsa. Acercó y acortó distancias entre empleados, gerentes y directivos. Pero el clima laboral va por otro camino. Hoy los empleados tienen una mirada crítica hacia la organización”. Por su parte, el director de Comunicación y RRH, considera que tanto la revista, como la organización y los empleados, “se potencian unos con otros, pero la revista no debería ser considerada como la *única* pieza que puede influir o impactar en la imagen que el empleado tenga de la Bolsa”.

Escuchar para gestionar

Escuchar a nuestro público e indagar acerca de sus necesidades e intereses es fundamental para mejorar nuestra gestión. Para ver este aspecto, tendremos que analizar la información que nuestro público calificó como preferida y también las sugerencias que hicieron para mejorar la herramienta. Respecto a las secciones preferidas, en general, hay coincidencia. “Sociales BCR”, “Conociendo los departamentos” y “Galería de fotos”, fueron las secciones que más se mencionaron como preferidas, aunque también aludieron a “Entrevista a un compañero de la Bolsa” y “Juegos”. Todas estas secciones tienen la particularidad de contener información de los empleados –tanto personal como del ámbito laboral-, muchas fotos e imágenes, y un marcado perfil social.

En este mismo sentido, a partir de lo que los entrevistados comentaron sobre la utilidad, o no, que les genera la revista, encontramos una tendencia de marcado interés por conocer más sobre los compañeros de trabajo. Esto deja de lado a aquellas secciones que hacen referencia, por ejemplo, a los directivos de la Bolsa. Y pudimos verlo durante el sondeo de opinión, en el que solo dos personas mencionaron como preferidas a las secciones “Entrevista a un directivo” y “Conociendo los mercados y entidades adheridas y participantes

de la BCR”. Incluso hubo quien sugirió no hacerle notas a los directivos en todas las revistas debido al poco vínculo que la mayoría de los empleados tiene con ellos: “La importancia de ellos es vital para la Bolsa, pero en general son irrelevantes para los empleados –y la revista es justamente de ellos-. Para la mayoría, son más relevantes muchos *externos* que los mismos directivos: empleados del Bar, de Limpieza, del Banco, de Seguridad y Vigilancia, etc.”. Uno de los objetivos de la sección “Entrevista a un Directivo”, buscaba acercar al empleado con el directivo. Esto demuestra que la cercanía se logró entre los mismos empleados, y no tanto con el público directivo, aspecto que deberá ser tenido en cuenta a la hora de diseñar nuevas acciones que puedan lograr el objetivo deseado.

Una reflexión sobre las sugerencias, permite advertir una gran diversidad de aportes. Sin embargo, podemos mencionar algunas ideas que se reiteraron en varios de los entrevistados: **renovación constante del contenido, mayor periodicidad y realización de una encuesta** o relevamiento entre los empleados para conocer sugerencias y demandas. Sobre el pedido de mayor periodicidad, podemos inferir que hay demanda e interés en la revista. Sin embargo, al analizar lo señalado por los gestores del proyecto, hay dificultad para poder conseguir material o para cumplir con los tiempos de revista.

Con la intención de indagar sobre los **escenarios futuros** que podrían permitir, o no, la continuidad de la revista *Viví la Bolsa*, consultamos a nuestros informantes sobre este tema. Podemos afirmar que, por unanimidad, los entrevistados coinciden en que la revista seguirá existiendo en el futuro. En relación a *cómo* se la imaginan aparece, aunque incipientemente, la posibilidad de virar a un formato digital. Y decimos que incipientemente, porque se observa cierta reticencia al cambio de formato en algunos entrevistados. La idea de la revista como “documento tangible”, que podes “llevar a tu casa”, se repite entre varios de los consultados. Sin embargo, insistimos en que ninguno niega la necesidad de contar con una herramienta de comunicación que permita la **interacción cotidiana, instantánea, al momento y en red** entre todos los empleados. Y aquí es cuando **lo digital** cobra protagonismo y se ve como la opción más viable y posible para responder a dicha necesidad.

Se podría hipotetizar que quizás ocurrirá lo que plantea una de las entrevistadas, cuando señala que imagina la creación de alguna herramienta de comunicación digital, “tipo portal digital, con un perfil muy solidario y de servicio. La nueva herramienta, seguramente, convivirá con la revista papel por un tiempo, hasta que alguna termine de superar a la otra”. De todos modos, hay que tener presente que no todos los empleados de la Bolsa tienen acceso a una computadora durante su horario de trabajo debido a las tareas diarias que realizan. Este

punto no es menor, ya que deberá ser tenido en cuenta al momento de diseñar o re diseñar la herramienta que se quiere para cumplir con el objetivo de llegar en tiempo real.

Otra de las preguntas que hicimos para indagar sobre **escenarios deseables a futuro**, puso el foco en la comunicación interna de la Bolsa de Comercio de Rosario. Todos coincidieron en que puede y debe mejorar. Respecto a cómo la mejorarían, nuestros entrevistados sugirieron **mayor apertura** para comunicar algunos temas desde la propia Bolsa. Algunos informantes señalaron que hay muchos temas vinculados a la organización que llegan tarde al empleado o directamente no llegan. Esto propicia la generación de rumores y “radio pasillo”, y malestar entre los empleados. Todos coinciden en la necesidad de que exista alguna herramienta o canal que permita una **comunicación más instantánea y en tiempo real** de lo que sucede.

También propusieron que haya más contacto personal o cara a cara, con un dialogo abierto, constructivo, en el que los interlocutores se escuchen unos con otros, tratando de entenderse mutuamente, más allá de las diferencias. Entre las recomendaciones, sugirieron complementar a la herramienta de comunicación interna *Viví la Bolsa*, con otras acciones de comunicación vinculadas a la capacitación que fomenten el liderazgo. Asimismo, una de las entrevistadas remarcó que se deberían rever algunas acciones de comunicación dirigidas a otros públicos internos de la Bolsa (socios, principalmente), donde se perciben ciertas falencias al apreciarse una falta de llegada eficiente a este público en particular.

Marcas propias de lo digital en papel

Tal como lo mencionamos en el marco teórico y retomando a Scolari (2003), los medios no se mueren, sino que se modifican. Así, “nuevos” y “viejos” medios conviven en un mismo ecosistema, estableciendo diferentes tipos de relaciones. Una de las relaciones que menciona es la de simulación, en la que un viejo medio trata de simular a los medios emergentes para adaptarse a la nueva ecología.

Al observar nuestro corpus, encontramos en el contenido de la revista *Viví la Bolsa* algunas marcas propias de lógicas digitales. Frases o títulos como “Wiki de la comunicación futbolera”, “Preguntados BCR”, “Grupos WhatsApperos”, “Anécdota en 140 caracteres” -en alusión a Twitter-, o diseños de tapa simulando una “Tablet”, son parte del contenido de la revista, así como otros términos, expresiones y recursos gráficos vinculados a lo digital. La diagramación no-lineal ni secuencial de algunos artículos, que invita al propio lector a construir su propia lectura, así como la significativa utilización de imágenes y fotos, que

muchas veces ocupan más espacio que el propio texto que las acompaña, son marcas propias del mundo digital.

El contenido de la revista dialoga, así, con las formas digitales. Y, lejos de generar disconformidades o incomodidades al lector de la revista, le propone una lógica de lectura moderna a la que hoy estamos muy familiarizados. Este dialogo entre el contenido en papel y las formas digitales, denotaría una intención del “viejo” medio (la revista *Viví la Bolsa*) de sobrevivir en un contexto de nuevos medios que emergen. Teniendo en cuenta que los contenidos ya han emprendido la migración hacia una lógica digital, la persistencia del papel hoy sigue siendo acertada en cuanto a soporte, a juzgar por las respuestas de productores y públicos de la revista.

Propuestas

Tal como lo señalamos al momento de dar comienzo a esta investigación, nos propusimos un acercamiento al objeto de investigación con la intención también de hacer un aporte a la organización, ofreciendo información pormenorizada y actualizada que nos permita una comprensión más profunda de la realidad sobre la que hoy se está interviniendo. Nuestros aportes, entendemos, servirán para potenciar determinadas acciones, corregir o mejorar la estrategia y empezar a pensar en nuevas formas de gestión de la comunicación en la propia organización.

Trazaremos entonces, algunas propuestas que creemos pueden introducir algunos cambios positivos. Estos cambios pueden tener un impacto a corto plazo, sobre todo si nos focalizamos en la gestión de la revista de comunicación interna *Viví la Bolsa*. Por eso también, queremos esbozar algunas propuestas que puedan implicar cambios a largo plazo y que, más que soluciones cerradas, representen una guía para futuros lineamientos o acciones en materia de comunicación en la propia organización. La mayoría de estas propuestas surgen de la escucha que hicimos de nuestros entrevistados, tanto en la instancia de entrevistas en profundidad como también del sondeo de opinión, por lo que creemos importante que estas demandas y sugerencias sean consideradas.

Fortaleciendo la comunicación y la imagen corporativa

A partir de la información que arrojó nuestra investigación, podemos asegurar que la revista *Viví la Bolsa* cumplió con uno de los objetivos principales que se propuso al inicio, y que fue la integración. Sin embargo, al escuchar a nuestros informantes, pudimos observar que tienen una **impresión de la organización** que difiere de **la impresión que tienen de la revista**. “Una cosa es la revista, y otra es la organización”, señaló uno de los consultados.

Creemos indispensable que las acciones llevadas adelante a través de la revista, se complementen con otras acciones alineadas todas bajo una misma estrategia de comunicación, y que aporten al fortalecimiento de la imagen corporativa. Esta estrategia deberá contemplar las necesidades manifestadas por el público interno de la organización y que, de acuerdo a los resultados que arrojó esta investigación, aún perciben ciertas limitaciones en materia de apertura y comunicación interna.

Algunos informantes señalaron que hay muchos temas vinculados a la organización que llegan tarde al empleado, o incluso, muchas veces no llegan. La misma gerente de Recursos Humanos, lo expresó al señalar la necesidad de “que la información llegue desde la

propia Bolsa, y no que el empleado se entere en otro lado sobre cuestiones que atañen a su trabajo”.

En este sentido, consideramos que deben pensarse **nuevas acciones de comunicación** para dar respuesta a estos pedidos que expresan una **necesidad de mayor apertura** en los temas que se comunican y también de **inmediatez**. Es preciso entender que la revista como tal, por su frecuencia y soporte, presenta algunas limitaciones al respecto.

Las nuevas acciones deberán complementar lo que ya se viene haciendo a través de la revista *Viví la Bolsa*. Si bien en algún momento se evaluó la posibilidad de que la revista pueda cambiar de soporte (pasar del soporte papel a un soporte digital), las valoraciones positivas que nuestros informantes hicieron sobre la revista como “objeto” o como documento tangible que adquiere valor por si misma -“Me gusta la revista en papel porque puedes llevarla a tu casa, tenerla y mostrarla. Tiene otro valor, es el documento”, “Es la forma de llegar con algo concreto a tu casa”-, nos parecen sumamente valiosas y deben ser tenidas en cuenta.

Por este motivo, sugerimos que la revista continúe imprimiéndose en papel, y que se desarrolle un nuevo canal de comunicación para el empleado, que permita dar respuesta a estos pedidos puntuales a los que hacemos referencia (inmediatez y mayor apertura). Para ello, proponemos:

- Desarrollar una **Aplicación Móvil (App, en inglés)**: Consideramos necesario que la organización potencie y sume nuevas acciones de comunicación en el mundo digital. Internet, además de comunicar, permite la distribución directa y rápida de información. Tal como lo señalábamos en nuestro análisis, no todos los empleados de la Bolsa tienen acceso a una computadora durante su horario de trabajo debido a las tareas que realizan, pero sí tienen celular. De hecho la mayor parte de ellos poseen celulares inteligentes y tienen acceso a las redes de Wifi de la Bolsa.

La aplicación deberá compartir la lógica integradora que propone la revista *Viví la Bolsa*, pero no deberá ser una copia. Sugerimos que sea un espacio que le brinde bienestar al empleado, que le sume positivamente y que le acerque información útil, de manera inmediata y que le permita estar informado de todo lo relevante que ocurre en la organización.

La herramienta no deberá ir en contra de la propia organización, en el sentido de que no deberá distraer al empleado durante su jornada laboral. Será fundamental que su gestión sea planificada, tanto en materia de contenido como de horarios de publicación. La gestión, en nuestro caso, deberá estar a cargo de un comunicador o profesional de la comunicación que, independientemente forme parte del

Departamento de Recursos Humanos o de la Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales de la Bolsa (por ser las áreas responsables de gestionar la comunicación en la Bolsa), sí deberá estar estrechamente ligado a la dirección de la organización, y conocer la misión, visión, objetivos y todos los asuntos que tengan que ver con el funcionamiento de la misma.

Entre la información que podría compartirse y publicarse en horarios preestablecidos, proponemos:

Diariamente y a la hora del ingreso (entre las 8:00 y las 9:00 am)

- Información sobre eventos y/o actividades que tengan lugar ese día en la organización. Recordemos que en los salones de la Bolsa se llevan adelante diferentes actividades (internas o externas), pero que generan un gran movimiento de gente en los pasillos y áreas comunes de la Bolsa. Es importante que el empleado pueda enterarse sobre estas actividades desde la propia Bolsa.
- Cumpleaños del día
- Menú del día del bar de la organización. Incluso evaluar la posibilidad de que se pueda encargar desde la misma App.

Todos los lunes o al comenzar una nueva semana (entre las 8:00 y las 9:00 am)

- Anticipar la agenda de actividades o temas importantes que ocurrirán en la semana.

Todos los viernes o al cerrar la semana (entre las 16 y las 17:00 pm)

- Información más distendida. Sugerimos que se plantee algún juego con consignas similares a las que se proponen en la sección “Juegos” de *Viví la Bolsa*. Esta sección fue señalada como una de las que más les gusta a los empleados, de acuerdo a lo que observamos en nuestro trabajo de campo. Incluso entre las sugerencias, hubo empleados que sugirieron más secciones de entretenimiento y que se continúe con la sección *Juegos* para “participar en equipo y poder llevarse algún premio”. En este sentido, creemos que es interesante contemplar esta información en la planificación de la nueva herramienta que se propone.

Información con fechas y horarios variables de publicación

- Fechas de cobro.

- Información sobre feriados y/o modificaciones en horarios laborales. Por ejemplo, cuando un feriado cae sábado, todos los empleados de la Bolsa trabajan una hora menos de lunes a jueves.

De implementarse esta propuesta, seguramente, se podrán considerar otros públicos que también forman parte de la Bolsa pero que, como lo detallamos al describir a nuestra organización, comparten intereses y necesidades particulares. La aplicación, entendemos, deberá desarrollarse contemplando este escenario complejo, con públicos diversos. Podría pasar que, para acceder a determinada información dirigida exclusivamente al socio o al empleado, por ejemplo, se requiera de un usuario y contraseña, para así segmentar a los públicos según sus intereses.

Insistimos en que esta propuesta de intervención comunicacional en la esfera digital complementaría las que ya se vienen realizando. Retomando lo que plantea Scolari (2003), estaríamos frente a un ecosistema de medios, en donde conviven *nuevos* y *viejos* medios, logrando un equilibrio entre ellos y estableciendo diferentes tipos de relaciones.

En relación al pedido de **mayor apertura** y **más información** sobre temas claves que hacen a la organización, proponemos que se amplíen los temas que actualmente se comunican al empleado.

Tal como lo vimos al describir nuestro caso de estudio, desde Recursos Humanos se envía información a los empleados periódicamente -principalmente mediante correo electrónico y afiches en los transparentes- sobre temas más operativos y de agenda (nuevas incorporaciones de empleados, cumpleaños del día, invitaciones a eventos deportivos, culturales y/o jornadas especiales organizadas por la Bolsa; novedades sobre la asistencia del médico de la Bolsa y también de la representante de la Obra Social, entre los más usuales). El empleado también recibe el newsletter institucional “Noticias BCR”, que se envía cada quince días, y así puede enterarse de las actividades, noticias, eventos o temas más importantes que involucran a la organización –principalmente vinculados a la actividad de los directivos-. Sin embargo, observamos que no se comparte información sobre gestión, por ejemplo. Ni tampoco se comunican decisiones sobre proyectos que involucran a otros compañeros (por ejemplo, el traslado de algunas áreas del Laboratorio a un nuevo predio), o sobre encuentros y reuniones con los delegados sindicales, por mencionar algunos. Esta información suele llegar al empleado por el boca en boca, por rumores y radio pasillo.

Sin dudas, este aspecto merece ser ampliado con un análisis más profundo. Nuestra investigación advirtió ciertos aspectos que permiten inferir necesidades en materia de mayor apertura para estar más informados. Quizás y así lo deseamos, esto sirva como disparador para repensar y mejorar algunas cuestiones que hacen, también, a la comunicación en la Bolsa. Estamos convencidos de que los empleados se sentirán partícipes de la organización a la que pertenecen si conocen sus decisiones, sus proyectos, sus iniciativas. Al estar informados, podrán mejorar su trabajo diario y su participación en la organización, y también podrán ser más eficientes, y la organización en su conjunto también será más eficaz. Entendemos que el conocimiento compartido, es uno de los pilares claves para una comunicación interna efectiva, promueve el sentido de pertenencia y aporta, positivamente, a la construcción de la imagen corporativa.

Apertura a nuevos públicos

Entre las sugerencias realizadas por nuestros informantes, destacamos el interés de integrar y/o hacer partícipes de la herramienta *Viví la Bolsa* a otros públicos externos que no son empleados de la organización, pero que sin embargo comparten el día a día de los empleados que integran la Bolsa. Dentro de este público, hacemos referencia a los empleados del concesionario que tiene a su cargo el bar ubicado en el edificio institucional de la Bolsa; los empleados de la empresa de Limpieza; los empleados de la empresa contratada para la seguridad; entre los principales. La revista fue pensada para integrar a los empleados, promoviendo un acercamiento entre ellos mismos, y también para acercarlos a los directivos, debido a la naturaleza jerárquica propia del tipo de organización. En este sentido, no se tuvo en cuenta a otros públicos que mantienen igual, o incluso más, relación y contacto diario con los empleados de la Bolsa. Tomando esta demanda que surgió al escuchar a nuestros interlocutores, proponemos:

- Contemplar dentro del público objetivo de la revista, a aquellos empleados externos que comparten e interactúan diariamente con muchos empleados de la organización.
- Proponer alguna sección o espacio dentro de la revista que permita cumplir el mismo objetivo de acercamiento e integración -como lo planteado para la sección “Presentación de un directivo de la BCR”-, cuyo protagonista sea alguno de los actores mencionados anteriormente, como público externo a la Bolsa.

En relación a este punto, volvemos a señalar lo que observamos durante nuestra investigación respecto a los **directivos**, público interno de la Bolsa al que se pretendió acercar

a los empleados a través de la revista. Según lo expresado por nuestros entrevistados, se percibe una escasa **integración entre empleados y directivos**. “La importancia de ellos es vital para la Bolsa, pero en general son irrelevantes para los empleados -que en general no interactúan con la parte política-, y la revista es justamente de ellos”, expresó un empleado durante el sondeo de opinión, quien sugirió también no hacerle notas a los directivos en todas las revistas.

La naturaleza jerárquica propia del tipo de organización establece algunas limitaciones en algunos aspectos, que no es posible ni necesario alterar a pesar de las expectativas de los empleados. En este sentido, consideramos que la sección “Entrevista a un Directivo”, puede seguir publicándose. Es una nota que le permite al empleado conocer un poco más sobre las personas que están a cargo de la dirección de la Bolsa, y a quienes se los entrevista de la misma manera que se hace con los empleados en la sección “Entrevista a un compañero de la BCR”. Sin embargo, proponemos pensar nuevas acciones para lograr esta integración deseada y que deberán contemplar, entendemos, una mayor interacción y contacto cara-a-cara. Por ejemplo, se pueden organizar jornadas recreativas, eventos deportivos o comidas anuales que reúnan a estos públicos internos de la organización, y así favorecer el contacto informal entre ellos. También podría ser oportuno invitar a todos empleados (y no únicamente a los directores, gerentes o jefes) a los actos que la Bolsa organice y en la que participan los directivos, como por ejemplo, el acto aniversario o el remate del primer lote de soja. Sugerimos que la invitación sea extensiva para todos los empleados, y que incluso pueda ser hecha en persona por los mismos directivos, por ejemplo, acercándose a cada oficina. Además, podría aportar a este objetivo, hacer partícipes a los empleados durante presentaciones que, periódicamente, realizan las diferentes áreas, gerencias y departamentos en reuniones de Comisión Directiva. Más allá de que la exposición pueda estar a cargo del jefe, gerente o director de un área, el hecho de invitar a los empleados involucrados para que puedan acompañar y estar presentes, valoriza el trabajo que los mismos realizan.

La imagen como gancho

Siguiendo con las propuestas para mejorar la revista de comunicación interna *Viví la Bolsa*, observamos que las fotos, ilustraciones y dibujos despiertan gran interés en el público. Tal como lo señalábamos en el análisis de los comentarios de nuestros entrevistados, secciones como *Sociales* o *Galería de fotos*, figuran entre las favoritas. Asimismo, las marcas propias de lo digital que encontramos al analizar nuestro corpus, y el dialogo que se establece con el contenido de la revista, creemos que puede potenciarse. Esto puede convertirse en

insumo para afinar la estrategia a la hora de pensar nuevas acciones para sumar participación, por eso proponemos:

- Pensar a la revista con una lógica de lectura más propia de lo digital y seguir incorporando recursos y/o marcas propias de este mundo.
- Creación de nuevas secciones en las que una foto, una imagen o una ilustración sea la protagonista. También se pueden repensar algunas secciones fijas, para que la fotografía tenga igual o mayor peso que el texto.
- Tener en cuenta esta demanda a la hora de hacer coberturas fotográficas de eventos y/o actividades de la Bolsa, posibles de ser publicadas en la revista.

Preguntar y escuchar

Consideramos conveniente escuchar las sugerencias, comentarios y propuestas del público al que se dirige la revista. Entendemos que más allá de que la participación activa de muchos de ellos, seguramente haya algunas opiniones que desconozcamos por no haber realizado en ningún momento una consulta abierta, ya sea en forma de encuesta y/o sondeo de opinión. Sobre este punto y teniendo en cuenta algunas sugerencias de nuestros entrevistados, planteamos como propuesta:

- Realizar periódicamente (una por año o una cada tres ediciones publicadas) una encuesta de satisfacción y/o sondeo de opinión, que nos permita tener una visión lo más cercana posible de cómo nuestro público concibe a la herramienta, indagando sobre aspectos positivos, negativos y deseables a futuro, es decir, sobre las necesidades de comunicación de los públicos. La misma deberá ser realizada y/o respondida por la mayor cantidad de empleados posibles, para que sus resultados sean representativos.
- Realizar una evaluación de cada nueva edición publicada, consultando opiniones, valoraciones y comentarios generales de algunos empleados. Este seguimiento puede no tener un carácter formal y/o estandarizado –como lo es el diseño de una encuesta-, y puede ser realizado mediante llamados telefónicos, consultas de pasillo o diálogos en distintas oficinas. La información obtenida, deberá ser compartida con todos los actores involucrados en la gestión de la herramienta y servirá al momento de comenzar a trabajar en una nueva edición.
- Hacer una evaluación y seguimiento permanente de toda esta información que obtengamos de la escucha de nuestro público.

Así como es necesario indagar y conocer las opiniones de nuestro público respecto a la herramienta y a la gestión de la misma, creemos importante también hacer una evaluación periódica de nuestras prácticas, como gestores de esta herramienta de comunicación. Proponemos entonces:

- Realizar informes cuatrimestrales –por ser la periodicidad de publicación de la revista- en los que se evalúen las acciones realizadas para llevar adelante la gestión de la herramienta de comunicación y se analice el impacto de nuestras prácticas, a partir de la escucha de nuestros interlocutores y de la información que obtengamos mediante la implementación de encuestas y/o sondeos de opinión (mencionados en el punto anterior).

Reflexiones finales

Después de un intenso recorrido, en el que fuimos y vinimos de la teoría a la práctica - por momentos caminando pausadamente y otros, acelerando nuestro paso-, en el que tomamos curvas y desvíos para llegar a lugares interesantes (y otros no tanto), en el que fue necesario – por momentos- ir ligeros de equipajes y cargar de a poco la mochila, hoy llegamos al último tramo de este viaje.

Quisiéramos en esta instancia, integrar en una misma hoja de ruta los distintos lugares que recorrimos, las conversaciones y diálogos que mantuvimos, las fotos que tomamos, y las apreciaciones que fuimos haciendo a lo largo del recorrido, siguiendo las coordenadas teóricas que nos propusimos al momento de emprender este viaje.

Situándonos en el punto de partida, nuestro problema de investigación se propuso indagar acerca de cómo la Bolsa de Comercio de Rosario gestiona estratégicamente su comunicación interna, particularmente a través de la revista *Viví la Bolsa* como herramienta de comunicación en la propia organización.

Nuestra investigación partió de la hipótesis de que la revista no representa, únicamente, un instrumento para compartir información que resulta de interés entre los actores involucrados, sino que opera para configurar nuevos modos de relacionamiento, estimular la conversación, la participación, pudiendo generar impactos positivos en la organización.

Luego de nuestro recorrido investigativo, dimos cuenta que la revista supo despertar la integración e interacción entre los actores y miembros de la organización (particularmente, entre empleados), habilitó espacios de dialogo y activó, tal como lo señala Flores (1996), redes de conversación para la acción. Habilitar diálogos, nuevos encuentros y la participación de los actores involucrados, representan acciones que tienden a fortalecer la cultura corporativa, con todo el capital social y cultural que esto conlleva. Creemos fundamental, tal como lo observamos en nuestro trabajo de campo, crear las condiciones para que esto continúe ocurriendo, y seguir trabajando en nuevas propuestas y acciones concretas para fortalecer aún más la cultura de la propia organización.

En relación a este punto, también detectamos algunas debilidades en materia de integración e interacción con otros actores que también forman parte de la organización, como los directivos. Evidentemente, resulta indispensable que las acciones llevadas adelante a

través de la revista, se complementen con otras acciones alineadas todas bajo una misma estrategia de comunicación.

Para esto, es necesario dimensionar y tener presente que la Bolsa de Comercio de Rosario es una organización compleja, en la que la comunicación funciona en muchos y diferentes niveles. Existe una multitud de personas que integran públicos distintos, con distintos intereses y necesidades. En este contexto, la comunicación se presenta como un fenómeno complejo.

Hoy resulta difícil –si no, imposible- hablar de un adentro y un afuera de la organización, y esto necesariamente debe ser contemplado por la Bolsa al momento de diseñar estrategias y acciones de comunicación que pretendan mejorar y fortalecer su imagen. En nuestro recorrido, nos encontramos con distintas miradas sobre la Bolsa. Hubo quienes diferenciaron que “una cosa es la imagen que se tiene de la organización y otra cosa distinta es el clima laboral”. Otros hicieron valoraciones negativas de la organización vinculadas al tema salarial pero, al mismo tiempo, describieron a la Bolsa como una organización “seria” y “sólida”.

Valoraciones positivas y negativas, intereses y necesidades distintas, públicos internos y externos, lo privado y lo público, todo confluye en un mismo entorno, sin límites claros o visibles. Tal como lo postula Lévy (1999), el paso de lo privado a lo público y la transformación recíproca del interior en exterior son atributos de la virtualización. “Así, aquello que era indisociable de una inmediatez subjetiva, de una interioridad orgánica es, a partir de ahora, transportado, en su totalidad o en parte, al exterior”.

Entendemos que la organización debe abrirse y dar espacio a estas nuevas lógicas propias del mundo digital, que hasta el momento, de acuerdo a lo que observamos, no explota estratégicamente desde la comunicación. Sobre este punto, y al contemplar lo manifestado por muchos de nuestros informantes que demandan una comunicación más inmediata y mayor apertura de la Bolsa para comunicar sobre distintos temas, insistimos en la necesidad de potenciar y sumar nuevas acciones de comunicación, y específicamente, en el mundo digital. Estamos convencidos de que Internet y las redes sociales aparecen como un espacio estratégico de intervención, de diálogo, de participación, con múltiples dimensiones y complejo, en los que comunicar implica producir sentido, pero siempre en interacción con otros. Y es justamente en este entorno digital en donde los **comunicadores** tienen múltiples posibilidades intervención para desarrollar, potenciar y mejorar la imagen de la organización.

Tal como lo mencionábamos en las propuestas, los escenarios deseables a futuro proyectan lograr una comunicación más integrada en la que se contemplen las necesidades de

los distintos públicos que hoy forman parte de la Bolsa; potenciar y desarrollar nuevas acciones de comunicación en el mundo digital; mejorar la gestión de la comunicación en la Bolsa contemplando la complejidad de la organización y revisando el modelo organizativo descentralizado (con diferentes áreas y gerencias a cargo de llevar adelante acciones de comunicación, según sea el público al que se dirigen), que, según vimos al analizar nuestro caso de estudio, muchas veces dificulta producir un sistema de comunicación integral, eficaz y fluido; trabajar, en este sentido, para lograr un mayor alineamiento entre la estrategia de comunicación con las políticas de la organización, promoviendo una articulación sistemática con todos los departamentos y gerencias para aportar, así, al fortalecimiento de la imagen. Y como comunicadores, deseamos seguir bregando por la creación de condiciones para la apertura de nuevas posibilidades para la gestión de comunicación en las organizaciones.

Un viaje, muchos viajes

Durante la instancia de entrevistas, uno de nuestros informantes expresó que en la Bolsa “no hay 250 legajos o números, sino 250 personas”. Casualmente, o quizás causalmente, mientras curioseaba por la Web y avanzaba en este recorrido, me encontré con Gerardo Coronel, un ingeniero informático, especialista en Servicios y Tecnologías de la Información, según se presenta en su perfil de LinkedIn. El encuentro tuvo lugar en la página web de *Connecting Ideas*, evento de *management* que se realizó por primera vez en Rosario el 17 de marzo de 2015, en uno de los salones de la Bolsa de Comercio de Rosario. Allí, estaba colgado el video de su presentación que se titulaba “¿Quiere que su equipo lo escuche? ¡Hable con ellos!”¹¹. Después de verlo, tomé nota de algunas palabras que había mencionado durante su exposición: “Las organizaciones no están hechas de computadoras, legajos, manuales ni balances. Las organizaciones están hechas de gente, de personas que necesitan conversar y entender para qué están allí, qué es lo que pueden hacer y cómo pueden ayudar a crecer a la organización, y también cómo pueden desarrollarse ellas mismas como personas”.

Más allá de las coincidencias y puntos en común –al igual que nuestro entrevistado, habló de personas y no legajos; habló de gente que necesita conversar; estudió ingeniería informática y se desempeña en el campo del *management*, uno de los puntos de partida de nuestra investigación cuando repasamos los primeros estudios en materia de comportamiento organizacional y comunicacional, y casualmente, su charla tuvo lugar en la Bolsa-, en ese

¹¹ Video publicado en la página web de Connecting Ideas | Vistage Argentina. Consultado el 12 de marzo de 2015. Disponible en: <http://connecting-ideas.com/videos/gerardo-coronel>.

momento, mientras iba conectando coordenadas, reconociendo puntos y lugares que habíamos conocido, sentí que el viaje estaba llegando a su fin.

Las experiencias viajeras suelen movilizarlos, despertarnos curiosidad e inquietudes, y ganas de más. Este viaje no fue la excepción. Llegamos al último tramo de nuestro recorrido descubriendo ganas de explorar otros lugares, transitar nuevos caminos, sumar experiencias... El desafío está abierto.

Bibliografía

Referencias bibliográficas:

- **CAPRIOTTI PERI, Paul** (2009), *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Santiago de Chile: Colección Libros de la Empresa.
- **CAPRIOTTI PERI, Paul** (1998), “La Comunicación interna”, en *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, Buenos Aires, N° 13.
- **FERNÁNDEZ BELTRÁN, Francisco** (2007), *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*, Tesis Doctoral presentada en Universidad Jaime I, Castelló. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/10464>
- **FLORES, Fernando L.** 1996 (1994), *Creando organizaciones para el futuro*, Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.
- **KAPLÚN, Gabriel** (2000), *Comunicación organizacional: la importancia de los bordes*, Quito: Ciespal.
- **KLEIN, Naomi** (2011), *No logo: el poder de las marcas*, Barcelona: Paidós. Capítulo 1, disponible en: <http://edant.clarin.com/suplementos/si/01-10-05/NoLogo.pdf>
- **LÉVY, Pierre** (1999), *¿Qué es lo virtual?*, Barcelona: Paidós. Disponible en: <http://www.hechohistorico.com.ar/Archivos/Taller/Levy%20Pierre%20-%20Que%20Es%20Lo%20Virtual.PDF>.
- **LERBINGER, Otto** (1979), *Diseños para una Comunicación persuasiva*, México D.F.: Ed. El Manual Moderno SA.
- **MALDONADO, Tomás** (1994), *Lo real y lo virtual*, Barcelona: Gedisa Editorial. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/104233102/Lo-real-y-lo-virtual-Tomas-Maldonado>
- **MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco** 2003 (1984), *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano*, Buenos Aires: Lumen.
- **ROMÁN, Mario S.** (2005), “La Comunicación en las instituciones del sector público”, en *La Trama de la Comunicación Vol. 10, Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación*. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario. Rosario: UNR Editora.

- **RUIZ, Alfredo B.** (1997), *Las contribuciones de Humberto Maturana a las Ciencias de la Complejidad y a la psicología*, en http://www.inteco.cl/articulos/003/texto_esp.htm, Instituto INTECO, Santiago de Chile.
- **SABINO, Carlos A.** (1996), *El Proceso de investigación*, Buenos Aires: Lumen.
- **URANGA, Washington** (2008), *Prospectiva Estratégica desde la Comunicación: una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación*, Buenos Aires. Disponible en: http://www.catunescomujer.org/catunesco_mujer/documents/Prospectiva.pdf
- **URANGA, Washington** (2007), *Mirar desde la Comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*, Buenos Aires. Disponible en: <http://www.utntyh.com/alumnos/wp-content/uploads/2013/10/Washington-Urganga-Mirar-desde-la-comunicaci%C3%B3n.pdf>
- **VERÓN, Eliseo y SIGAL, S.** (1986), *Perón o muerte, los fundamentos discursivos del fenómeno peronista*, Buenos Aires, Legasa. Disponible en: <http://www.utntyh.com/alumnos/wp-content/uploads/2013/10/Washington-Urganga-Mirar-desde-la-comunicaci%C3%B3n.pdf>

Artículos y recursos tomados de la web:

- “Hacia una comunicación Transmedia”. Irigaray, Fernando; Lovato, Anahí. UNR Editora. Editorial de la Universidad Nacional de Rosario (2014). Disponible en <http://www.widbook.com/ebook/hacia-una-comunicacion-transmedia>. Capítulos consultados: Capítulo 9, *Contenidos y nuevos hábitos de consumo en medio*, por Damián Kirzner. Capítulo 12. *10 preguntas a Carlos Scolari*, por Anahí Lovato y Gisela Moreno.
- “Institucional”. Presentación página web institucional de la Bolsa de Comercio de Rosario. Consultado el 2 de marzo de 2015. Disponible en: <http://www.bcr.com.ar/Pages/Institucional>
- “Nueva estrategia de comunicación de la BCR”. Artículo publicado en la revista Institucional de la BCR (Año CII – N°1520, Septiembre de 2013) por Nielsen, M. Consultado el 4 de marzo de 2015. Disponible en: <http://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/inforevista.aspx?IdArticulo=183>.
- “Organigrama Bolsa de Comercio de Rosario”. Organigrama de la BCR publicado en la página web oficial de la Federación Iberoamericana de Bolsas. Consultado el 2 de marzo de 2015. Disponible en: <http://handbook.fiabnet.org/bolsa-de-comercio-de-rosario/>
- - “¿Quiere que su equipo lo escuche? ¡Hable con ellos!”.

Anexo I

Documento de creación de la revista de comunicación interna para la BCR

Informe del proyecto presentado en septiembre de 2010 ante los directivos de la BCR:



Concepto del Proyecto:

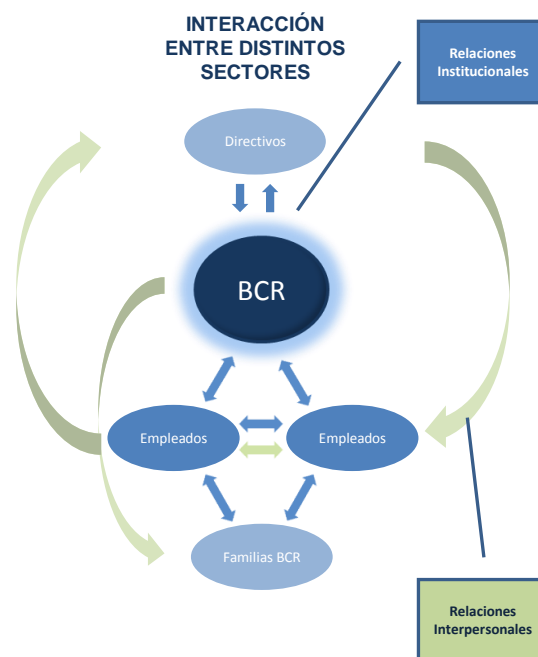
Con el propósito de generar un canal de comunicación cuyo alcance involucre a todos los sectores que conforman la Institución, se propone la implementación de una Revista Institucional dirigida al personal y a sus familias.

La Revista establecerá un canal por medio del cual se logre transmitir distintos mensajes con el fin de fortalecer la identidad de las personas que se desempeñan como empleados de la BCR, permitiendo también comprender y compartir la Visión, la Misión y los Valores centenarios de la Institución a la que pertenecen.

Una revista al servicio de la Institución que permita establecer conductas organizacionales por medio de las cuales se motive al personal la integración.



- ✓ Crear una herramienta que contribuya a transmitir el funcionamiento de la Institución, fortaleciendo interacciones institucionales e interpersonales.
- ✓ Integrar al personal a través del conocimiento de la organización, sus fines, valores y principios.
- ✓ Establecer un canal abierto de comunicación, facilitando el encuentro y reconocimiento.
- ✓ Promover el sentido de pertenencia hacia la Institución por parte de sus empleados, auspiciando un compromiso con la misión y visión.
- ✓ Facilitar a través de la comunicación, la integración de equipos de trabajo provenientes de diversas áreas.
- ✓ Que los empleados logren transmitir a sus familias el rol que cumple dentro de la Institución y su sentido de pertenencia.



POSIBLES ÁREAS TEMÁTICAS

- ✓ Presentación de cada área a través de entrevista a sus miembros, detallando funciones y metodología de trabajo.
- ✓ Proyectos de cada departamento.
- ✓ Nota de interés general.
- ✓ Ficha técnica de directivos. Se convocará a un directivo por edición, con foto y un pequeño cuestionario. (Cargo que ocupa en la BCR y/u otra ocupación que realice, como está constituida su familia, si practica algún hobbie o deporte, qué lo motiva a desempeñarse como directivo, mensaje al personal, etc.)
- ✓ Ficha técnica de empleados. De la misma manera, se convocará a un empleado por edición, con foto y un cuestionario del mismo tenor que el descripto arriba. (Composición familiar, hobbie, deportes, preferencias, qué lo motiva a desempeñarse en su puesto, experiencias dentro de la Institución, etc.) No irá uno al lado del otro.
- ✓ Difusión de eventos internos que involucren al personal. (Galería de fotos)
- ✓ Sección del personal, que podrá incluir:
 - Sociales. (Cumpleaños, casamientos, nacimientos, actividades, concurso: “¿quién es?”)
 - Talentos. (El objetivo es incentivar la participación. En esta sección se incluirán a todos aquellos que realicen actividades, ya sean referentes al arte, la cultura, el deporte, etc.; que deseen compartirlas)
 - Entrevistas a empleados que se hayan jubilado, a quienes haga mucho tiempo que están en la BCR, a quienes recién ingresen, etc.
- ✓ Sección sugerencias sobre algún tema relacionado con la salud
- ✓ Acciones de RSE desarrolladas por la BCR contada por terceros.

LENGUAJE, FORMATO Y DISEÑO

- ✓ **LENGUAJE:** Lenguaje de carácter informal.
 - ✓ **FORMATO:** Impreso
- Descripción del formato impreso.
- N° de pliegos: 5 (incluyendo tapa y contratapa)
 - Tamaño cerrado: 27 cm (alto) – 18.5 cm (ancho)
 - Tamaño abierto: 27 cm (alto) – 37 cm (ancho)
 - Papel: Ilustración
 - Colores: cinco
 - Estilo: Lectura rápida, se busca generar un recorrido visual que permita, en un simple paneo y en pocos segundos, una comprensión global de los contenidos.
- ✓ **DISEÑO:** Equilibrado entre imágenes y textos para no exigir un esfuerzo al lector. Colores para darle un estilo positivo.
 - ✓ **FUENTE DE INFORMACIÓN:** Internas (Directivos, gerentes y personal BCR) y Externas.
 - ✓ **FRECUENCIA:** Cuatrimestral.
 - ✓ **ALCANCE:** Personal BCR y familia.

PRESUPUESTO ESTIMADO

✓ **PRESUPUESTO:** Solicitado a Borsellino Impresos

	CANTIDAD	TIPO DE PAPEL	COSTO
Opción 1	300	<u>Tapa:</u> papel ilustración de 115 grs. (*) <u>Interior:</u> papel ilustración de 115 grs. <u>Cantidad de páginas interiores:</u> 18	\$ 2.598,00 + IVA
Opción 2	300	<u>Tapa:</u> papel ilustración de 150 grs. <u>Interior:</u> papel ilustración de 115 grs. <u>Cantidad de páginas interiores:</u> 16	\$ 2.622,00 + IVA
Opción 3	300	<u>Tapa:</u> papel obra de 150 grs. <u>Interior:</u> papel obra de 118 grs. <u>Cantidad de páginas interiores:</u> 16	\$ 2.601,00 + IVA

PRESENTACIÓN Y LANZAMIENTO

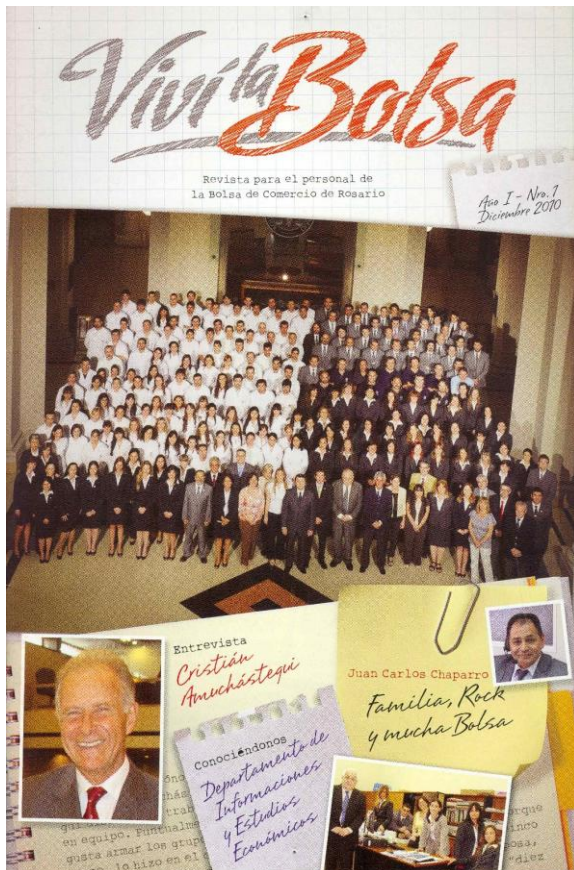
- ✓ **PRESENTACIÓN:** Comunicar el surgimiento de esta nueva publicación durante un evento interno importante como la fiesta de fin de año.
- ✓ **NOMBRE DE LA REVISTA:** La idea es que el nombre surja de un concurso interno, en el que participarán todos los sectores. El objetivo de esta acción es fortalecer el sentido de pertenencia y generar expectativa y deseo de participación en el público.
- ✓ **LANZAMIENTO:** En la fiesta de fin de año, se entregará la edición N°1

Anexo II

Tapas de las revistas Viví la Bolsa

Ediciones publicadas desde diciembre de 2010 a enero de 2015 -13 revistas-

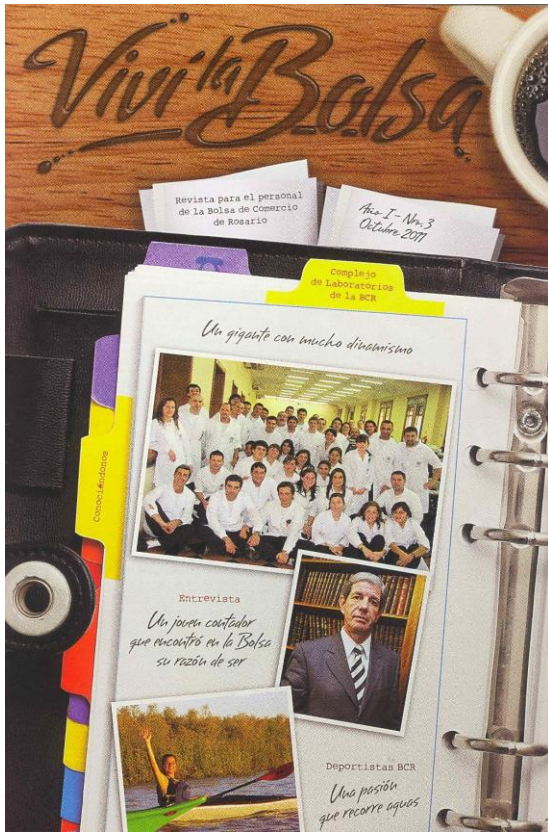
Año I – Número 1 – Diciembre 2010



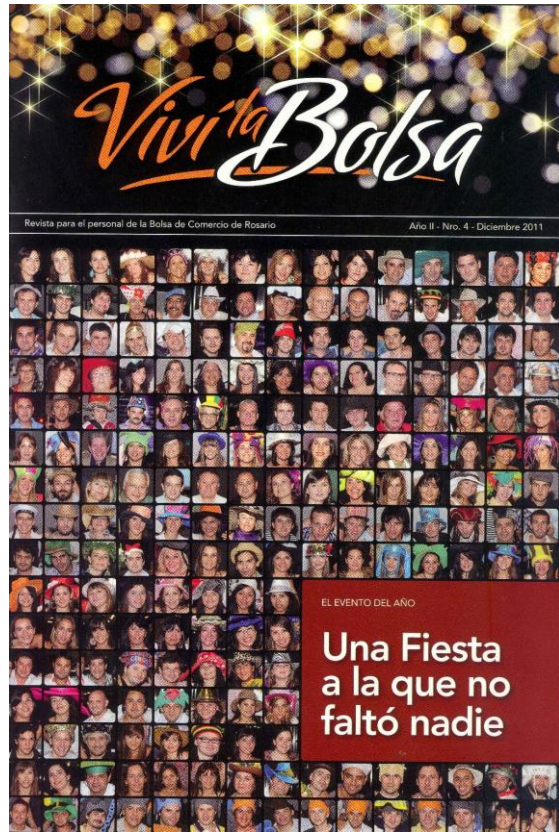
Año II – Número 2 – Abril 2011



Año II – Número 3 – Octubre 2011



Año II – Número 4 – Diciembre 2011



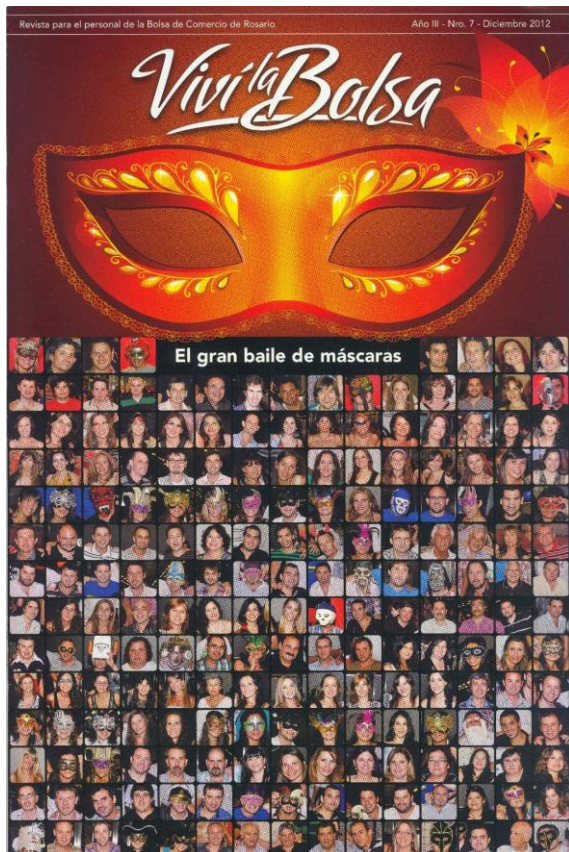
Año III – Número 5 – Abril 2012



Año III – Número 6 – Septiembre 2012



Año III – Número 7 – Diciembre 2012



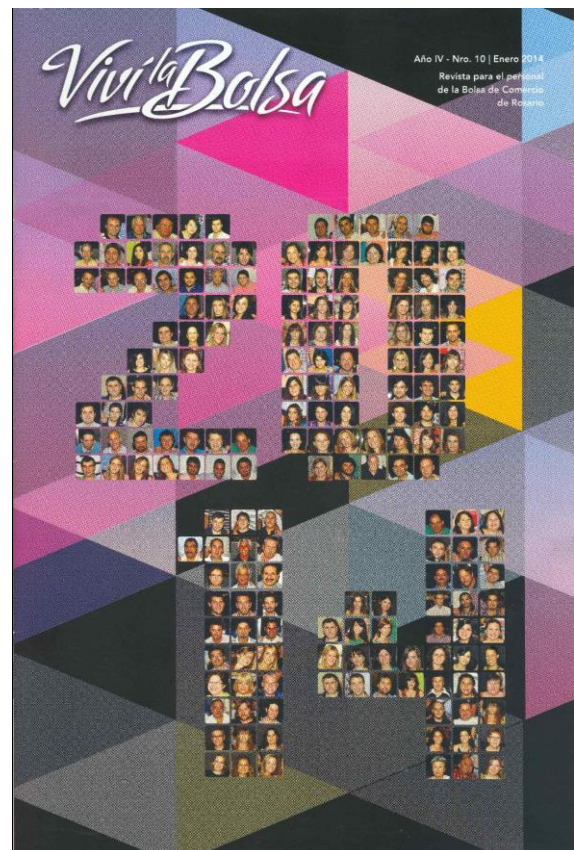
Año IV – Número 8 – Junio 2013



Año IV – Número 9 – Octubre 2013



Año V – Número 10 – Enero 2014



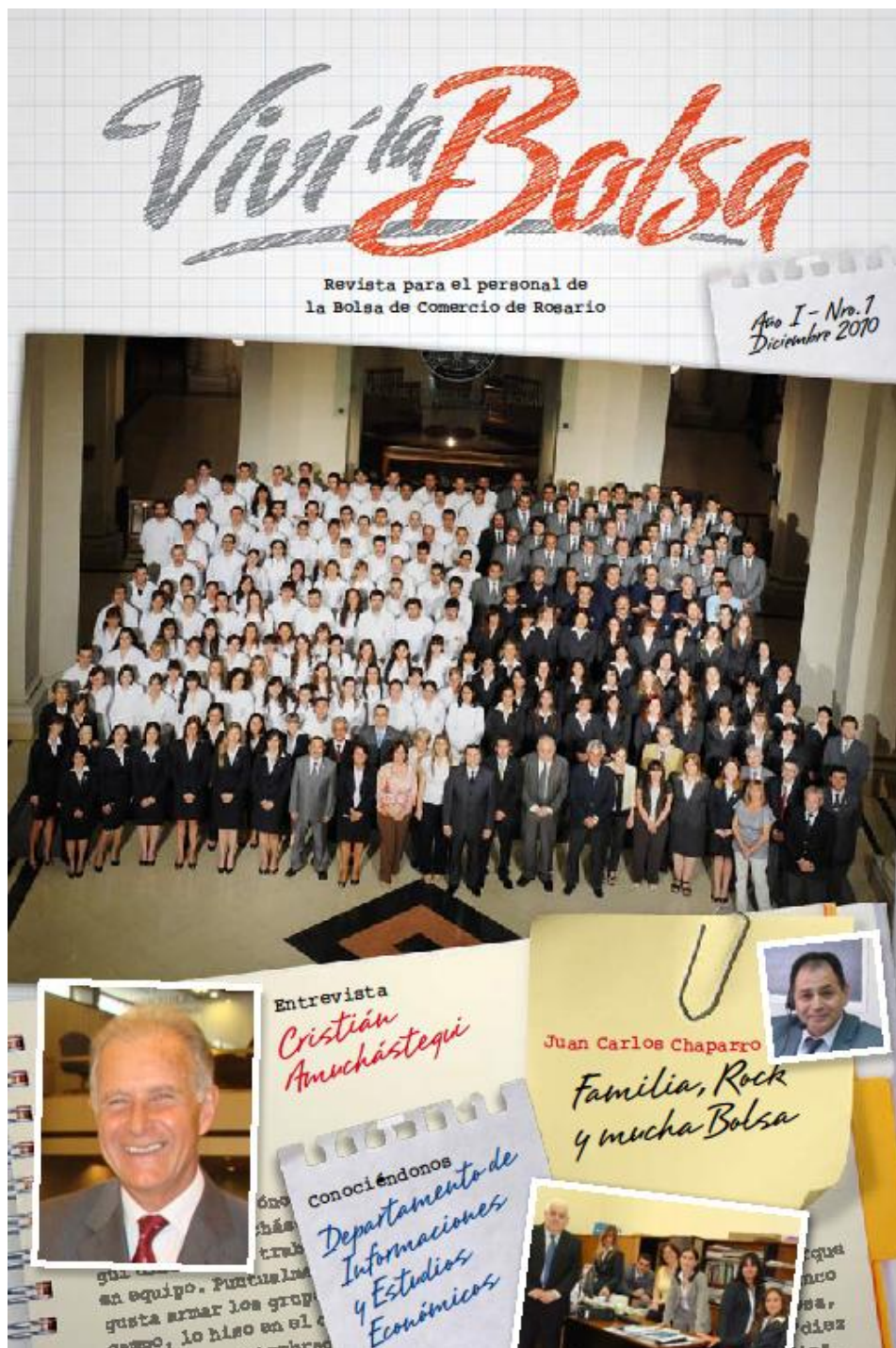
Anexo III

Revistas *Viví la Bolsa*

Viví la Bolsa

Año I – Número 1 – Diciembre 2010

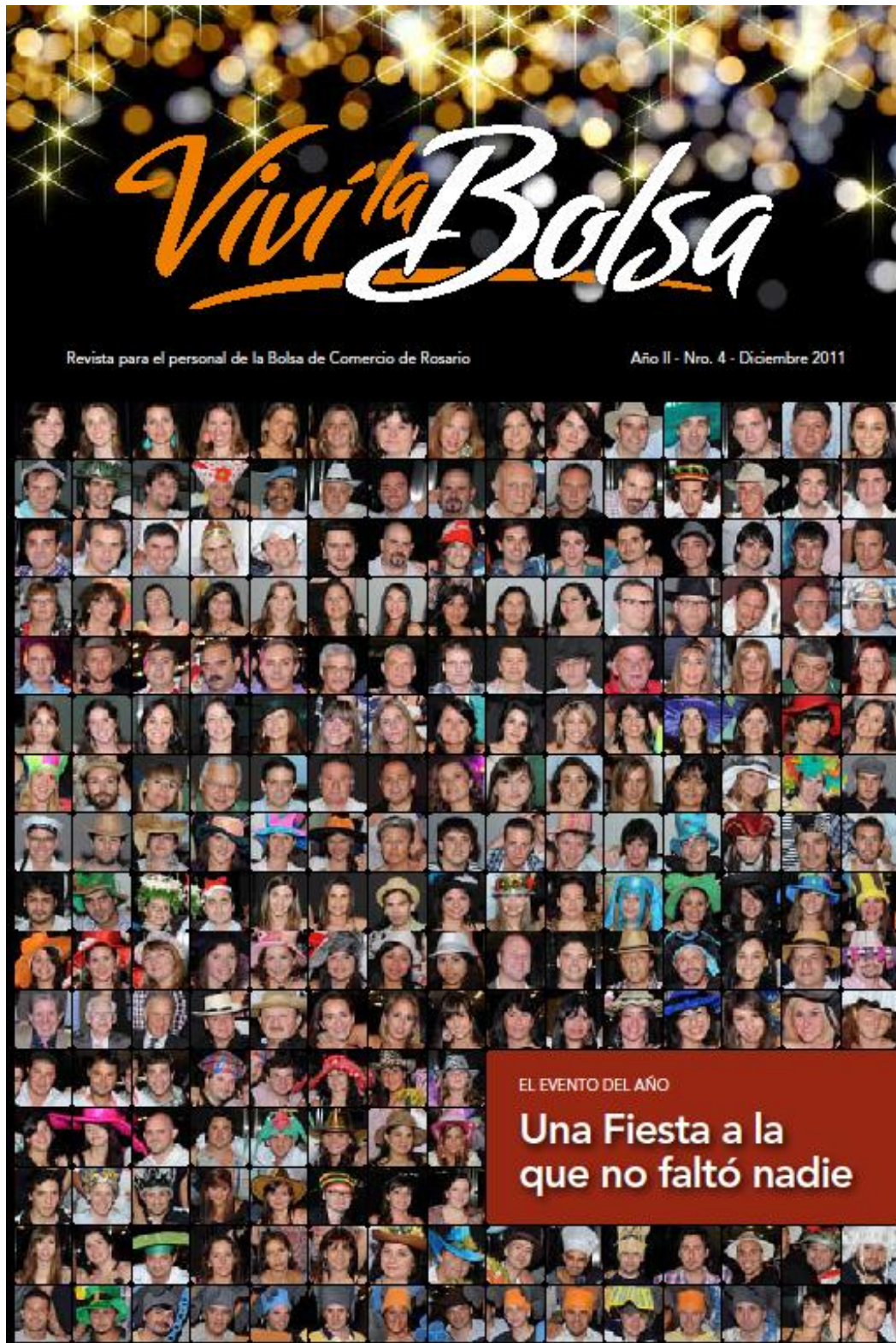
(Ver carpeta “Anexo III” adjunta)



Viví la Bolsa

Año II - Número 4 – Diciembre 2011

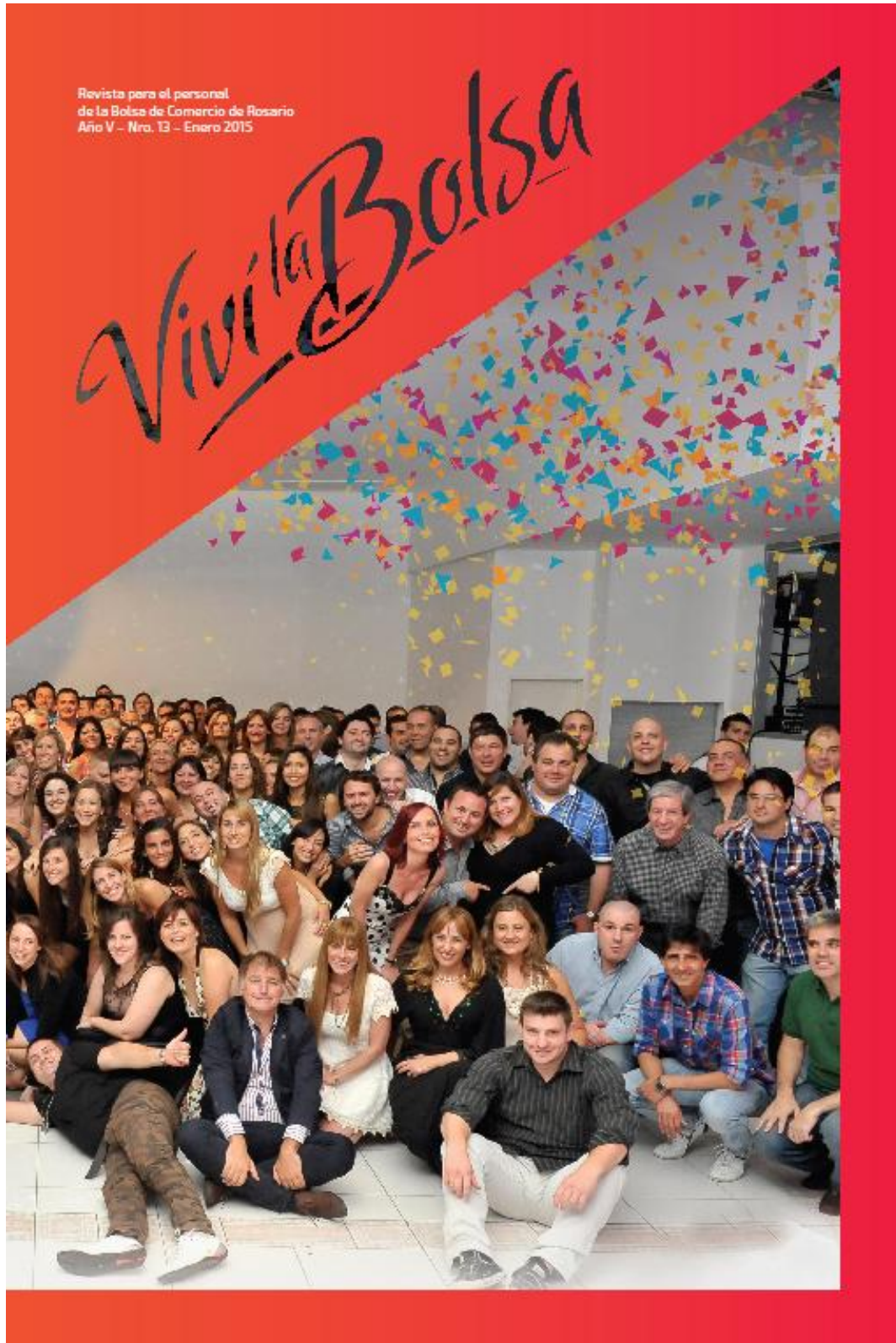
(Ver carpeta “Anexo III” adjunta)



Viví la Bolsa

Año VI - Número 13 – Enero 2015

(Ver carpeta “Anexo III” adjunta)



CUFFIA, Lucía (2015), *Comunicación al interior de las organizaciones: Análisis del caso “Viví la Bolsa”, revista de comunicación interna de la Bolsa de Comercio de Rosario*. Tesina de grado presentada en Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencia Política y RRII, Escuela de Comunicación Social. Rosario – Santa Fe - República Argentina.