

Tesina de grado de la Licenciatura en Comunicación Social.

Gestión del branding corporativo

Desarrollo de la Identidad corporativa. Empresa Seiton Motors.

Pagola, Nadina

Director: Mg. Toledo, Edgardo

INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVOS	6
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
MARCO TEÓRICO	6
MARCO METODOLÓGICO	9
ENTREVISTAS	11
LUCAS, EMPLEADO	11
ENTREVISTA A NICOLÁS MATAS, EMPLEADO	13
ENTREVISTA A SEBASTIÁN PAGOLA DUEÑO	15
OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	19
ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS Y OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	22
AREA COMERCIAL	22
ESTRUCTURA SEITON	24
COMUNICACIÓN	24
CLIMA LABORAL	25
OBJETIVOS	26
HISTORIA DEL SIGNIFICADO DEL ORIGEN DE LA PALABRA SEITON	27
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	28
Análisis	28
Acciones propuestas para implementar	29
Reuniones quincenales	29
Pizarra instalada en un espacio común	30
Desarrollo de una función específica en el sistema de gestión	30
Identidad visual interna	30
Grupos de mensajería instantánea: Whatsapp	31
Herramienta digital para organización: Trello	31
Capacitaciones internas según necesidades	31
CONSIDERACIONES FINALES	32
BIBLIOGRAFÍA	34

La presente tesina tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico de identidad corporativa en una empresa de repuestos automotores, Seiton Motors, desde la mirada de Branding Corporativo.

INTRODUCCIÓN

Cuando tuve que pensar en el tema de la tesina tenía gran deseo de que sirviera para lo que en el momento estaba haciendo y a la vez para que sea algo práctico para poder mostrar todo lo aprendido en la carrera. Fue así que vi la gran oportunidad de aplicar todos mis conocimientos de mi profesión en la empresa familiar donde trabajo, un local de ventas de repuestos para autos, ubicado en la localidad de Rosario.

Cuando comencé a trabajar en Seiton me di cuenta que la realidad era muy diferente había varias cosas que hacer antes de estrategias comunicativas, como generar un espacio administrativo que funcione y ordenar todo en términos legales. Por ende con la ayuda de otro empleado creamos el espacio administrativo que hasta ese momento era manejado el dueño; pero al no dedicarle el tiempo que se merecía muchas cosas estaban mal hechas. Eso nos llevó dos años, contratamos contadores y software de gestión, con esta nueva área la empresa creció a pasos agigantados.

Una vez resuelta un área fundamental como es la administración en una empresa, empecé a mirar la organización desde mi profesión. Descubrí que debía empezar por realizar un diagnóstico de la empresa desde otra mirada, para vislumbrar quién es y cómo es la organización, cuál es su historia, qué hacen y qué proyectan, y qué necesitan resolver comunicacionalmente, si es que había algún problema de comunicación en donde podía intervenir. Teniendo la suerte de trabajar en Seiton hace más de tres años, el planteo general de la empresa, sus movimientos ya los conocía. Este primer diagnóstico no fue realizado desde la perspectiva estrictamente comunicacional, sino de manera general, estudiando su nivel interno, el mercado y sus clientes, circulando en la organización, escuchando que me dice de ella misma posicionándome desde otro lugar.

La finalidad del diagnóstico fue descubrir el modo de funcionamiento de la organización y conocer las significaciones que la atraviesan, lo que requirió observación sumada a una familiarización que ya tenía. De esa intervención surgió una demanda, que representa el trabajo que realizó desde la comunicación.

A medida que conocía más a la organización de esta nueva manera un problema de comunicación surgió, el cual no era menor, sino que se trataba de una dificultad de base en la gestión, su identidad.

En Seiton el dueño no tiene una buena manera de comunicar órdenes, sus modos son negativos y autoritarios a su vez se contradice en lo que dice y esto conlleva a que los empleados trabajen en un ambiente tenso y con dudas en lo que deben le deben decir al cliente. Por ende ya que la filosofía de la organización no es clara ni orientadora suponemos que los empleados no tienen una referencia o pautas a seguir de cómo deben actuar a la hora relacionarse con los diferentes públicos. No hay un trato ameno al cliente por estar inmersos en un ambiente de constante pelea, la mayoría de los empleados no tienen experiencia en atención al público, perjudicando a la imagen corporativa, ya que el comportamiento cotidiano es clave a la hora de juzgar a la organización ya que el cliente se

relacionan a través de los empleados con la organización.

Estos lineamientos generales, por Sebastián establecidos desde un principio y donde cada empleado fue aportando lo suyo fue creando la identidad de Seiton. Creando ciertos códigos compartidos por todos.

El resultado de este diagnóstico general determinó, como primera instancia a trabajar desde la comunicación, abordar los aspectos y atributos de identidad de la empresa para lograr una eficaz organización y, en sus públicos, identificación, diferenciación, referencia y preferencia para con la entidad, logrando así una buena imagen acorde a la empresa.

Una vez planificada la identidad corporativa se hace necesario comunicar a sus públicos y trabajar al interior de la entidad con el fin de que actúe de acuerdo a esos parámetros establecidos en la estrategia.

Partimos de la base que toda organización tiene una identidad, por más de que no esté planificada y consciente para los miembros de la entidad. Esa identidad, que se refleja en todo el accionar de una empresa, va a generar en sus públicos, ya sean clientes, proveedores, empleados, accionistas, medios de comunicación, etc., una imagen de la corporación, referida a los atributos que los públicos asocian a una organización.

En este sentido, si Seiton no gestiona sus rasgos distintivos a nivel de creencias, valores y atributos, características centrales, perdurables y diferenciales, le será muy difícil autoidentificarse, en la medida que la “identidad orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización” (Collins y Porras, 1995), y autodiferenciarse, en un mercado cada vez más complejo y con una vasta competencia.

La empresa Seiton Motors no posee un plan de identidad corporativa, por lo que la imagen de la entidad que puedan formarse los públicos no será coherente y distará de la que desea la organización. Es preciso trabajar primeramente la identidad, sus atributos y características, e incorporarlas en la organización, con la finalidad de que todos los mensajes explícitos e implícitos que comunica la entidad sean coherentes, y la imagen mental que se formen los públicos, con toda la información recibida, mantenga analogía con la misma. Aunque habrá tantas imágenes mentales como personas, la identidad corporativa será una, firme y armónica.

La identidad de la organización en cuestión necesita ser estratégicamente repensada desde la comunicación, ya que la organización comunica constantemente esa identidad a través de todo su accionar diario, de su hacer y de su decir. En otras palabras, toda acción comunicativa de la organización transmite, implícita o explícitamente, principios, valores y atributos de la identidad corporativa.

En conclusión, Seiton Motors no posee una identidad corporativa definida y la imagen de la organización que el público construye tiende a ser negativa.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la gestión estratégica de la identidad corporativa de la organización Seiton Motors para poder crear un producto comunicacional a sus necesidades empresariales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico de la organización.
2. Profundizar el análisis desde la comunicación corporativa, en la temática de la identidad de la organización.
3. Diseñar un producto comunicacional con la nueva identidad corporativa.

MARCO TEÓRICO

El presente trabajo de investigación tiene como base teórica, entre otros autores, el planteamiento de Branding Corporativo del autor Paul Capriotti Peri, desarrollado en su libro Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa (2009). El “branding” es el proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos, sostiene el autor (2009: 11). Asimismo, utiliza el término “branding corporativo” porque se centra preferentemente en el nivel de las organizaciones, aunque los conceptos generales y la metodología de trabajo pueden ser aplicados a cualquiera de los diferentes niveles de branding, en un producto/servicio, en un sector de actividad o en un área geográfica (ciudad, región o país).

Capriotti plantea tratar el branding desde la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa, que hace referencia a la gestión de los atributos de identidad y la comunicación de una organización, para intentar influir en las asociaciones mentales, lo que se denomina como imagen corporativa, que tienen los públicos. Con el fin de actuar sobre la imagen se hace necesario desarrollar una adecuada Estrategia de Identidad Corporativa de la organización, “que es un proceso metódico y constante de planificación de dicha identidad y de la comunicación de la misma, que permita establecer los parámetros básicos de actuación de la organización” (Capriotti, 2009:132).

Sin embargo, la imagen de los públicos sobre la organización analizada será motivo de otra investigación, ya que aquí es sobre el estudio desde la perspectiva del emisor, es decir, trabajar desde la organización los atributos que se quieren comunicar, para luego obtener de los públicos, los receptores, una imagen en concordancia con la que desea la entidad.

Joan Costa explica en “Creación de la Imagen Corporativa, el paradigma del siglo XXI” (2002) refiriéndose a la identidad corporativa, que lo que la empresa hace, es decir, por ejemplo los

productos que vende pueden ser igual a el resto de sus competidores, es decir diferentes alternativas de un mismo producto o servicio, pero lo importante es la decisión, es decir elegir determinado servicio. Lo que determina la elección es lo singular. La singularidad se comunica, pero antes se produce. (Costa, 2002:2)

La identidad corporativa se define en lo “que es” en su estructura institucional o fundadora, lo “que hace” la actividad alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo y lo “que dice” es aquello que a sido manifestado, sus aseveraciones, sus informaciones y comunicaciones a sus diversos públicos, desarrolla Costa Joan. La convergencia de los “qués” y los “cómos” es el proceso por el cual el público percibe y experimenta la personalidad de la empresa, su estilo de conducta, dando nacimiento a la imagen mental de la empresa en la memoria social. La identidad corporativa es algo que los públicos ignoran ellos solo ven la satisfacción, confianza, adhesión, solo le sirve a la empresa.

Así mismo otras de las explicaciones que me parece oportuno rescatar de la teoría de Costa es que lo más significativo que debe buscarse en una investigación no es solamente llegar a saber “qué imagen tenemos” en comparación con nuestros competidores , sino por qué. Cómo se ha construido esa imagen que hoy tenemos; solo sabiendo las causas sabremos por qué la imagen es así.

La identidad son mensajes, cosas y relaciones que son emitidos y protagonizados por la empresa y la imagen son percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos.

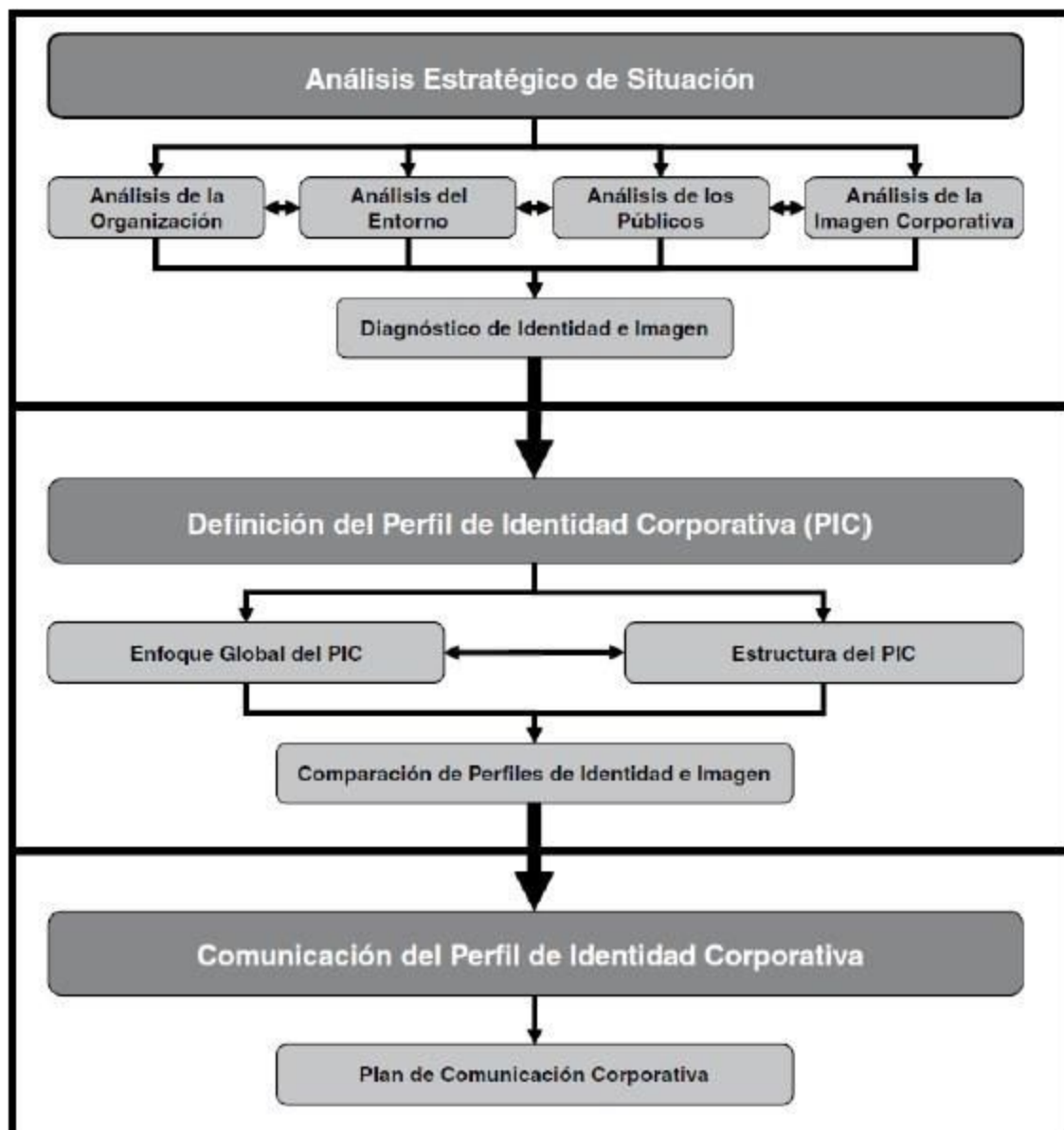
Villafañe, Justo en su libro “Gestión profesional de la Imagen Corporativa” (1999) conceptualiza a la identidad de una organización desde una perspectiva dinámica que es atravesada por tres ejes fundamentales, primero la historia de la organización, desde su fundación hasta el presente; el segundo corresponde a su situación actual y está dominado por el proyecto institucional que la organización adaptó para satisfacer sus metas corporativas; el tercero es la cultura corporativa, es decir todo aquello que es observable y constatable y que supone una manera particular de hacer las cosas. En tanto imagen corporativa la señala como la interacción en la mente de sus públicos de todos los mensajes emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos.

Capriotti desplegó el Plan Estratégico de Identidad Corporativa (2009: 132), que tiene como objetivos principales lograr la identificación -existir para los públicos-, la diferenciación -diferenciarse de la competencia-, la referencia -posicionarse como referente del sector de actividad o mercado donde se encuentra la entidad-, y la preferencia -ser preferida por sus públicos- (2009: 133-134).

Este modelo presenta tres etapas:

- a) Análisis Estratégico de Situación
- b) Definición del Perfil de Identidad Corporativa
- c) Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa.

Plan Estratégico de Identidad Corporativa (cuadro)



Se tomará lo necesario de dicha estrategia, para este trabajo de investigación, ya que sirve como punto de referencia sobre la dirección en la cual trabajar. Es una teoría útil para utilizar ya que el autor no solo propone un planteamiento teórico para tratar la identidad e imagen en el ámbito de una organización y su comunicación corporativa, sino una metodología para llevar a la acción la perspectiva teórica y utilizarla para planificar el perfil de identidad corporativa deseado y llegar a comunicar el mismo a sus públicos. Se trata de un planteo claro y práctico, que permite alcanzar un fin con una planificación detallada.

El cuadro anterior es para el autor una metodología de trabajo “de análisis y reflexión sobre la organización en su conjunto: analizar su capacidad para ser diferente del resto de los competidores, para aportar valor para sus públicos y para ser capaz de comunicar su diferenciación a los mismos” (2009: 258).

En este sentido, Ruth Sautu (2003) propone en su libro “Todo es teoría”, que “toda investigación es una construcción teórica que no se reduce a lo que normalmente se denomina teoría o marco teórico, sino que toda la argamasa que sostiene la investigación es teórica” (2003: 19).

Otro de los autores que me parece oportuno destacar para hablar de la comunicación interna es Maria Carmen Cerretón Bellester donde en la introducción de su libro “*Las relaciones públicas en la*

gestión de la comunicación interna” da una explicación precisa acerca de la comunicación interna donde considera que para proyectar una buena imagen externa o una comunicación exterior positiva se hace imprescindible contar con una comunicación interna en armonía, explica que las empresas deben incluir a sus planes estratégicos las relaciones con los empleados como base de sus relaciones con el resto de sus públicos. Por ejemplo de nada sirve una publicidad masiva sobre los logros de una organización si internamente se descuidan el verdadero objetivo de los logros que publicitan. (Ballester, 2009:10)

MARCO METODOLÓGICO

Justamente buscamos aquí que la teoría utilizada signifique todas las etapas de la investigación, desde la construcción del marco teórico, la formulación de los objetivos, hasta la implementación de la estrategia metodológica para la producción de los datos y su posterior análisis. Esta investigación será de carácter descriptiva, ya que se trata de un diagnóstico, donde se parte de “una descripción organizada y lo más completa posible de una cierta situación y luego se pasan a ofrecer recomendaciones o trazar proyecciones acerca de su desenvolvimiento futuro” (Sabino, 1996: 63). Esas son las dos grandes acciones que se pretenden realizar en el presente trabajo, por un lado realizar una descripción general de la organización, y en segundo lugar, realizar una estrategia acerca del objeto estudiado, la identidad corporativa.

El abordaje metodológico será desde la perspectiva cualitativa, que “es un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas con la ayuda de instrumentos y técnicas, que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma más integral posible” (Orozco Gómez, 1997: 83). Esta perspectiva pretende interpretar, hacer sentido de lo que investiga, y en ello encontrar lo distintivo, lo propio, lo que diferencia aquello que estamos explorando y conocerlo desde esa particularidad (Orozco Gómez, 1997: 72).

Una de las características de las investigaciones de tipo cualitativas es el involucramiento del investigador, que se adentre en el objeto de estudio: “no basta con construir el objeto de estudio es un proceso en el cual el investigador va descubriendo nuevos elementos, nuevas relaciones, los va explorando y entendiendo paulatinamente” (Orozco Gómez, 1997: 75). Considero que esto es lo que más me va a dificultar con el objeto de estudio, ya que la cercanía con la empresa y su dueño, tiene que estar en un cierto nivel de separación para que mi interpretación subjetiva no contamine demasiado la investigación.

A su vez, el tipo de conocimiento que se obtiene en esta perspectiva es descriptivo (Orozco Gómez, 1997: 78), de donde surgen luego las interpretaciones. Describir lo más detalladamente posible y mostrar lo distintivo del objeto estudiado. En ese contacto con los datos, en ese proceso de ida y vuelta entre el objeto, el investigador y sus preguntas el investigador busca hacer sentido.

Respecto a las herramientas metodológicas que utilizaré es la “creatividad metodológica” (Orozco Gómez, 1997: 80), propia de la perspectiva cualitativa, donde el investigador combina distintas técnicas para hacer sentido. En función del tipo de datos a recoger para llevar a cabo el presente trabajo, se tratará de una investigación con diseño de campo, según la categorización de Sabino, donde “los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto

del investigador” (Sabino, 1996: 64). Los datos obtenidos para la investigación son de “tipo primarios, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza”, como lo expresa este autor. Como una clase de diseño de campo, el presente trabajo propone ser un estudio de caso, sobre la casa de repuestos Seiton Motors, de la ciudad de Rosario.

Las herramientas de recolección de datos adecuadas para trabajar el objeto de estudio son, por un lado, la observación participante y no participante. Sabino reconoce la observación científica frente a la observación cotidiana, como “el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación” (Sabino, 1996: 91). La observación cotidiana en mi caso me sirvió por ahora, como punto de partida para luego encontrar mi problema de investigación.

Por un lado, se utilizará la observación no participante o simple, aquella que evita inhibiciones o alteraciones en la conducta de los sujetos observados, donde el observador aparece desapercibido, como parte del “telón de fondo” (Sabino, 1996: 92), para conocer a la organización en su movimiento diario y entender los procesos y significantes que la atraviesan.

Por otro lado, utilizaremos también la observación participante con el fin de conversar con los actores de la organización en el trabajo diario, tomando un lugar de labor en la entidad. Esto es fácil ya que trabajo ahí mismo así que solo tengo que hacer mis tareas diarias, como cargar facturas al software de gestión, atender la caja, pero a la vez es complejo ya que los empleados me conocen saben quién soy y no sé si se podrá dar una conversación más fluida. Esta técnica de observación, donde el observador se integra a la acción de los observados y participa en ella como si fuera un miembro más del grupo que es una de las más enriquecedoras para entender el funcionamiento de la organización como así también las creencias, normas y valores que subyacen en la misma, la única manera de entender la organización es estando en ella.

Las entrevistas serán otras de las herramientas aplicadas. Orozco Gomez puntualiza que lo común a ellas es captar el discurso, el lenguaje del entrevistado (1997: 107), lo cual me servirá para dar cuenta de las significaciones que tiene respecto a la organización. Se realizarán entrevistas abiertas o no dirigidas, como las denomina Rosana Guber (1991), en las cuales no se formulan preguntas en forma de cuestionario estricto y la dinámica la propone el entrevistador. Por el contrario, el investigador solicita al informante que lo introduzca en su universo cultural y a través de la libre asociación desarrolle temas y conceptos desde su perspectiva.

Gran parte de las entrevistas serán realizadas en el lugar de trabajo, en la empresa analizada, para estar en contacto con aquello me cuentan.

ENTREVISTAS

LUCAS, EMPLEADO

AREA COMERCIAL

¿que tipo de servicios ofrecen a sus clientes? ¿que tipo de necesidades solucionan?

¿venden solo en Rosario? ¿hacen envios?

¿quienes son sus competidores? ¿que los diferencia de ellos?

¿cómo realizan sus ventas? ¿por teléfono? ¿tienen viajantes? ¿internet?

Solo empleado: describa las actividades que realiza

¿cómo organiza sus tiempos?

¿considera que necesitan algún cambio en el área en la cual se desempeña?

“Vendemos repuestos para autos nuevos y usados y también rectificamos tapa de cilindros o armamos motores, un mecanico lo hace no ahí en Seiton.

Vendemos en todo el país, nos llama gente de todas partes de la Argentina, mas que nada por telefono aunque tambien se comunican por facebook, pero con el wasap es todo por ahi te mandan fotos o audios.

Vendemos mucho en Rosario también más que nada a casas de repuestos ni idea quienes son nuestro competidores.

Hago de todo un poco, atiende el mostrador, el teléfono, armo pedidos, voy con la moto a buscar repuestos a algún proveedor de Rosario, o llevo los repuestos con la moto algun mecanico que tenga una urgencia. No me alcanza el tiempo se me pasa volando el trabajo porque siempre hay algo para hacer y sino tenes nada que hacer Sebastian te encuentra algo.

Creo que necesitamos más empleados y que las tareas sea más demarcadas porque por ejemplo si armo un pedido no puedo atender el teléfono o el mostrador y trato de hacer las dos cosas y una de las dos hago mal, hay mucha plata en juego y no es mía y no quiero tener problemas”

ESTRUCTURA SEITON

¿cuántos empleados trabajan ?

¿como es la estructura de la empresa?

¿se dividen en áreas con un responsable para cada una de ellas?

Solo empleado: ¿considera que sus tareas están bien definidas?

¿con qué otros sectores se relaciona habitualmente?

¿cuando hay problemas a quien se lo comunica?

¿a quién rinde cuentas de su trabajo?

“Trabaja el dueño, con la hermana y el primo y después estamos Pablo y yo. Hay una parte de venta y administración, de la administración solo se encarga Nadine, porque es quien la armo y nosotros no entendemos de facturas o las cuentas de los clientes también se encarga de las caja; y después todo lo que es venta y preparar pedidos nos encargamos entre todos porque a veces hay tanto para hacer que uno solo no puede estar en el mostrador o armando paquetes.

Yo le rindo cuentas a Sebastian obviamente es el dueño.”

COMUNICACIÓN

¿qué canales de comunicación utilizan?

¿cómo es la comunicación a nivel interno?

¿cómo es la comunicación hacia afuera? ¿utilizan redes? ¿publicidad?

¿trabajan con un software de gestión? ¿todos los empleados lo usan?

¿qué valor le da la empresa a la comunicación?

¿qué valor le dan en general a la comunicación informal? (tanto de empleados como las autoridades)

“Tenemos un sistema en Seiton donde estan cargados los clientes y proveedores, ahí hacemos las facturas y entregamos la mercadería, es bastante sencillo de usar, entre nosotros la comunicación creo que es buena somos medios mal hablados todos y al ver tantos familiares juntos es como que se mezcla todo, a demás Seiton está en la casa del dueño así que también compartimos el día con la familia de él. Es un ambiente muy familiar.”

CONFLICTOS

¿qué tipos de conflictos ocurren con mayor frecuencia?

¿cómo se resuelven esos problemas?

¿qué temas requieren de pronta solución?

CLIMA LABORAL

¿cómo es el clima laboral?

¿trae emparentados conflictos relacionados a la productividad?

¿cómo se puede mejorar el clima laboral?

¿cuales son las situaciones que conllevan al mal clima laboral?

¿qué hace usted para mejorarlo?

Solo empleados: ¿considera que las órdenes de las autoridades son coherentes?

“A mi me ocurren problemas más que nada de distracción u ortográficos algo que a Sebastián le molesta mucho así que trato de prestar atención a como escribo y como contesto a los clientes porque nunca había trabajado con clientes atendiendo al público y me cuesta a veces ser mas formal,

pero al ver siempre las mismas caras también bastante ameno el clima pero si te mandas alguna cagada tenes que solucionarla no te la soluciona nadie.

Sebastián siempre quiere dejar una buena impresión y a veces para eso dice que ya salió tal mercadería, por ejemplo, cuando en realidad no salió y eso genera un conflicto ya que el cliente empieza a llamar bastante seguido para que le den el número de guía y la realidad es que la mercadería aun no salió y tengo que estar mintiendo o se generan tensiones entre nosotros y el cliente y eso no está bueno para el afuera.”

ENTREVISTA A NICOLÁS MATAS, EMPLEADO ÁREA COMERCIAL

¿qué tipo de servicios ofrecen a sus clientes? ¿qué tipo de necesidades solucionan?

¿venden solo en Rosario? ¿hacen envíos?

¿quienes son sus competidores? ¿qué los diferencia de ellos?

¿cómo realizan sus ventas? ¿por teléfono? ¿tienen viajantes? ¿internet?

Solo empleado: describa las actividades que realiza

¿cómo organiza sus tiempos?

¿considera que necesitan algún cambio en el área en la cual se desempeña?

“Vendemos repuestos para autos y también rectificamos motores. Vendemos en todo el país, por lo general por teléfono es por donde más vendemos por que el negocio al no tener fachada de local nadie entra porque pasa por la puerta pero sino que nos sacan de internet y nos llaman, pero todo nuestro clientes son de muchos años y están en el rubro por lo general los de calle San Martín. Por facebook también se comunican bastante pero a veces no lo abrimos por la cantidad de demanda de venta que tenemos por wasap y telefono. Yo cotizo en diferentes proveedores y vendo me encargo más que nada del wasap y del mostrador el teléfono no lo atiendo mucho. Considero que estaríamos necesitando más personal.

Las casas de repuestos que más considero competencia de verdad son Motor metal, Rosario Japan, New Motor, Nippon Parts, tiene una manera parecida a nosotros de vender barato y conseguir de todo.”

ESTRUCTURA SEITON

¿cuántos empleados trabajan ?

¿como es la estructura de la empresa?

¿se dividen en áreas con un responsable para cada una de ellas?

Solo empleado: ¿considera que sus tareas están bien definidas?

¿con qué otros sectores se relaciona habitualmente?

¿cuando hay problemas a quien se lo comunica?

¿a quién rinde cuentas de su trabajo?

“Somos cuatros los empleados y el dueño, en realidad todos hacemos todo. Esta Nadine que se encarga de lo administrativo pero a veces también cotiza o si me necesitan para ver alguna cuenta de un proveedor la miro para ayudar o si hay que armar un paquete o si el chico de la moto que nos lleva los paquetes a la terminal no viene los cargo en mi auto y los llevo yo, no están tan demarcadas las tareas todo hacemos todos y a veces genera confusión”

“Los problemas siempre pasan por Sebastián si son administrativo directamente por Nadine pero si es algo grave se lo comunicó a Sebastián y lo resolvemos entre los dos no le dejó el problema y me voy.”

COMUNICACIÓN

¿qué canales de comunicación utilizan?

¿cómo es la comunicación a nivel interno?

¿cómo es la comunicación hacia afuera? ¿utilizan redes? ¿publicidad?

¿trabajan con un software de gestión? ¿todos los empleados lo usan?

¿qué valor le da la empresa a la comunicación?

¿qué valor le dan en general a la comunicación informal? (tanto de empleados como las autoridades)

“El espacio donde trabajamos es chico así con gritar alcanza pero por lo general nos mandamos whatsapp o mails. Entre nosotros la comunicamos es muy informal somos todos familia y hay confianza, a veces esa línea se cruza y nos tratamos mal pero enseguida uno le dice al otro que se calme o baje un cambio y tratamos de buscar un equilibrio porque estamos muchas horas al día juntos. Yo por ahí soy más tranquilo que Sebastián y cuando se altera trato de bajarlo un poco.

Pagamos un publicidad en Google hace un tiempo y la verdad que sirvió un monton por que apenas pongas en google “repuestos Rosario” aparecía Seiton.

Tenemos un software de gestión que lo utilizan todos los empleados es muy sencillo; hasta hace unos meses usábamos el excel y era un caos, con el nuevo espacio administrativo todo esto cambió, y contratamos un sistema y una contadora.”

CONFLICTOS

¿qué tipos de conflictos ocurren con mayor frecuencia?

¿cómo se resuelven esos problemas?

¿qué temas requieren de pronta solución?

“De pelea diaria por mala contestación entre nosotros o por errores pavos como por ejemplo anotar mal la dirección de un cliente y mandarlo a otro lado. El tema de desbordarse porque hay mucho

trabajo también influye creo que necesitamos al menos un vendedor más.”

CLIMA LABORAL

¿cómo es el clima laboral?

¿trae emparentados conflictos relacionados a la productividad?

¿cómo se puede mejorar el clima laboral?

¿cuales son las situaciones que conllevan al mal clima laboral?

¿qué hace usted para mejorarlo?

Solo empleados: ¿considera que las órdenes de las autoridades son coherentes?

“El clima por lo general es bueno y de mucha confianza, no se si se puede mejorar mas por que el dueño tiene una forma de decir las cosas que a veces son a los gritos y lo ideal es no engancharse para que todo no se transforme en más caos. Mi manera es esa no engancharlo y haciendo mi trabajo lo mejor posible cuando no me siento cómodo con alguna situación lo digo y se termina el conflicto no hacemos quilombo por todo; si algo molesta lo hablamos con la persona directamente.”

“Yo creo que las órdenes son coherentes si, a veces da muchas directivas en poco tiempo y no se pone de acuerdo en lo que tenes que hacer primero pero Sebastián en un loco de la venta y le encanta lo que hace quiere todo el tiempo contagiarte su pasión.”

ENTREVISTA A SEBASTIÁN PAGOLA DUEÑO

ÁREA COMERCIAL

¿que tipo de servicios ofrecen a sus clientes? ¿que tipo de necesidades solucionan?

¿venden solo en Rosario? ¿hacen envios?

¿quienes son sus competidores? ¿que los diferencia de ellos?

¿cómo realizan sus ventas? ¿por teléfono? ¿tienen viajantes? ¿internet?

“Venta de repuestos para autos y camiones tanto nuevo como usado y también terciarizamos rectificaciones de motores, tapas de cilindro, reparacion de bombas de agua, cables. Vendemos a todo el país, tenemos clientes de casi todos los pueblos de la Argentina, nuestro fuerte es el interior del país, porque es donde vendemos más barato y al cliente le conviene comprarnos a nosotros antes que en Buenos Aires.”

“Nuestra venta fuerte está en el interior, nuestro público fuerte son los mecánicos, casas de repuestos donde vendemos mayorista, el cliente particular que viene lo manda o el mecánico o un conocido, nos interesa mas el mecanico o la casa de repuestos por que es más seguro y además no tan complejo, el particular a veces no tiene ni idea lo que está comprando y vuelve a cambiar el repuesto y nos hace perder tiempo”.

“Tenemos muy poca competencia porque a casi todas las casas de repuestos de Rosario le vendemos

nosotros, aparte el precio no lo tiene nadie tan barato”

“Vendemos mayormente por teléfono, lo que nos sirvió mucho fue que hace ocho años cuando empecé publique en google un anuncio con dirección y teléfono y la mayoría de los particulares nos conocen de internet y después el boca en boca de los mecánicos. La gente del interior nos encuentra en internet, cuando en google pones repuestos rosario te aparece primero Seiton Motors. El facebook también nos ayudo bastante pero como tenemos tanta venta necesitamos a una persona que se encargue solo de venta por internet todo lo que es mail y facebook, ya tenemos un vendedor que se encarga solo de wasap porque por ahí se vende muchísimo aparte tienes la posibilidad de mandar fotos y en el rubro es fundamental la muestra”

ESTRUCTURA SEITON

¿cuántos empleados trabajan ?

¿como es la estructura de la empresa?

¿se dividen en áreas con un responsable para cada una de ellas?

Solo dueño: ¿cómo fue seleccionado el personal?

¿cómo considera que se desenvuelven sus empleados en general?

¿cómo considera la atención al cliente?

¿realizan capacitaciones para los empleados?

“Mi hermana, mi primo, y dos empleados más. Somos cinco en total. Yo soy el dueño y manejo todo lo que es proveedores en el sentido de precio y ver de qué manera me lo vendan más barato al igual que mi primo al que le enseñé todo y vende muchísimo. después esta mi hermana que se encarga de la administración todo lo que es carga de facturas y conciliar cuentas preparar pagos y hablar con los proveedores de qué manera pagar. también se encarga de conciliar cuentas de los clientes y llamar para avisar como esta el saldo. hace los trámites bancarios y es quien se comunica con la contadora que tenemos, y con los chicos del sistema de gestión de software, ya que tenemos un sistema para toda la carga de datos y i hermano es la que hablas con ella si hay algún problema con mi primo nos encargamos de vender todo el día, y después esta lucas que es un vendedor que hace un año que está trabajando con nosotros aprendió mucho, atiende el mostrador el teléfono cotiza hace de todo un poco. Por último pablo, un amigo mío de toda la vida el se encarga del depósito de la logística, los paquetes que salen al interior de rotular bien las cajas, de ordenar la mercadería que entra y sale. Pero en Seiton todos hacemos un poco de todo, por eso me gusta que todos sepan hacer de todo”

“Siempre trato que los que trabajan conmigo sean de mi confianza por eso estoy con mi primo y mi hermana. está pablo que es un amigo de toda la vida y Lucas es el novio de la mejor amiga de mi novia, fueron todos seleccionados por mi y a medida que venían a seiton iba viendo para que servían mas cada uno, antes mi hermana vendía y me daba cuenta que eso no era lo suyo y de cero armó la parte administrativa así que era por ahí”

COMUNICACIÓN

¿qué canales de comunicación utilizan?

¿cómo es la comunicación a nivel interno?

¿cómo es la comunicación hacia afuera? ¿utilizan redes? ¿publicidad?

¿trabajan con un software de gestión? ¿todos los empleados lo usan?

¿qué valor le da la empresa a la comunicación?

¿qué valor le dan en general a la comunicación informal? (tanto de empleados como las autoridades)

Solo dueño: ¿qué diagnóstico puede hacer sobre la imagen digital de su empresa?

“Utilizamos celulares entre nosotros el whassup más que nada tenemos diferentes grupos donde vamos pasando información, como por ejemplo el grupo “depósitos” donde ponemos las fotos que nos envían los clientes de todos los comprobantes de depósitos. Pero a la vez al ser un espacio reducido estamos todos cerca y es cuestión de levantarse y hablar con el que tienes al lado. la parte de administración tiene su propio mail y la parte de repuestos otros así que a veces nos mandamos mails entre nosotros para intercambiar información”

“Yo por lo general soy muy ansioso y no termino de hacer una cosa que ya estoy haciendo otro, entonces eso lleva a que a veces todo sea medio caótico, pero porque me apasiona lo que hago y quiero que todos los clientes se queden satisfechos y a veces no se puede todo. Creo que nos comunicamos de manera muy informal ya que la mitad somos familia y Lucas al ser un chico de veinte años también tiene un trato muy informal”

“La imagen digital es media pobre porque necesitamos una persona que se encargue de eso únicamente, cada uno ya está agotado en su tarea y no le puedo exigir a ninguno una tarea más extra”

CONFLICTOS

¿qué tipos de conflictos ocurren con mayor frecuencia?

¿cómo se resuelven esos problemas?

¿qué temas requieren de pronta solución?

“Por lo general problemas de distracción, eso es lo que más me molesta cuando alguno no está concentrado a mi me gusta tanto lo que hago que todo el día estoy metido ciento por ciento pero me cuesta entender que a los demás lo ven como un trabajo yo no me desenchufo nunca sigo acá todo el día (seiton motors se encuentra en la casa del dueño) problemas por lo general de pedir mal los repuestos a Buenos Aires que te manden cualquier cosa y que el cliente no lo pueda esperar y quiere que le devuelvan la plata eso pasa a veces pero no tanto por lo general cosas cotidianas que ocurren en cualquier negocio”

CLIMA LABORAL

¿cómo es el clima laboral?

¿trae emparentados conflictos relacionados a la productividad?

¿cómo se puede mejorar el clima laboral?

¿cuales son las situaciones que conllevan al mal clima laboral?

¿qué hace usted para mejorarlo?

“El clima en general considero que es bueno, aunque creo que al sentir tanta responsabilidad sabiendo que el cliente está poniendo tanta plata en nosotros y su confianza a veces me pongo nervioso y trato de abarcar todo y no puedo, debería de delegar más las cosas, pero es algo que me esta costando bastante. A veces cuando le gritó a un empleado o lo puteo pero con buena onda porque yo soy mal hablado veo que el ambiente se pone tenso porque soy bastante autoritario en el sentido que creo que las cosas se deben hacer como yo quiero, ahí enseguida me gusta bajar un poco los humos y tratar de ponerle buena onda a la situación para que nadie se sienta incómodo después de todo están trabajando para mi y no tienen porque aguantar mis rayes”

OBJETIVOS

Solo dueño: ¿cuales considera que son los objetivos de la empresa en este año?

¿cuales creen haber alcanzado en general? cuales no?

¿qué cambios se deben realizar para alcanzarlos?

¿de donde surgen los objetivos que se propone?

¿cuales considera que son los valores principales que transmite Seiton a sus públicos?

¿cuales son los rasgos positivos principales de la organización entre sus empleados y sus autoridades? ¿ y negativos?

¿cómo considera que está trabajando la empresa?

“Yo creo que desde que está la parte de administración Seiton creció muchísimo porque nos abrimos a otro público antes por ahí al no ser una Sociedad y ser monotributistas podíamos vender menos ahora nos llaman de muchas empresas porque le conviene el precio y aparte tenemos factura. Esa parte creo que le dio un margen de legalidad importante y nos ayudó a crecer a pasos agigantados. a su vez creo que debemos contratar más personal para solucionar algunos baches ya que creo que los chicos a veces no dan abasto, la empresa trabajó muy bien vende muchísimo pero acostaba también de los nervios y el estrés de todos los que trabajamos ahí y considero que eso a la larga no es bueno. En seiton hay una familiaridad muy importante que haga que siempre esté todo en confianza , no hay chusmerios ni esas cosas porque todos somos muy frontales y nos decimos todo lo bueno y lo malo y eso me parece fundamental para avanzar, me gusta cuando me dicen que a veces grito mucho o no tiene coherencia lo que digo porque me ayuda a parar un poco y recalculas”

“Mis objetivos están sumamente cubiertos para mi trabajar con mi familia es lo mejor que me paso, aunque a veces digan que es malo y hay peleas lo fundamental es la confianza y yo me siento re seguro en Seiton pongo la manos en el fuego por mi primo y mi hermana y eso me da tranquilidad”

OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

por Nadina Pagola

Seiton abre sus puertas a las nueve de la mañana, en un barrio tranquilo de la ciudad de Rosario, La paz 1549. La casa no tiene fachada de local, de afuera es un chalet familiar, donde en la cochera funciona Seiton, toda la planta baja está dividida para diferentes áreas del comercio y la parte de arriba vive el dueño con su mujer.

Apenas llegamos cada uno se ubica en su puesto de trabajo, Lucas detrás del mostrador a la espera de clientes o llamados. Yo me ubico a tras del mostrador en un escritorio tapado de repuestos y carpetas, donde también funciona la caja.

Sebastian y Nicolas por mas que van y vienen constantemente la mayor parte de la mañana la pasan en una oficina al lado del garage alejado de la clientela, donde pueden cotizar tranquilos sin la molestia de la vorágine diaria.

Apenas abrimos, por lo general, empiezan a llegar los transportes con mercadería, las cuales me encargo de corroborar que traigan todo lo que pedimos y que lo que nos estén cobrando este bien, siempre son los mismos que se encargan de bajarnos la mercaderia asi que por lo general entran directamente a donde estoy yo y me piden un mate o me hacen algún comentario para charlar.

En el transcurso de qué ocurre todo esto Lucas atiende en el mostrador a clientes particulares o clientes donde hay confianza de hace muchos años. Lucas genera cierta empatía con los clientes porque es una persona muy humilde y sencilla por ende es muy adaptable a cualquier persona y cae bien, ya que el cliente valora cuando alguien es sincero con ellos y no solo quiere vender cualquier cosa. En cambio no es el caso de Nicolás al principio puede parecer más reacio pero una vez que entra en confianza también genera empatía.

El resto de la mañana Lucas y Nicolás van a armar pedidos ubicándolos en un rincón diferente del patio que se encuentra detrás al garage; al mismo tiempo atienden clientes y llamados. Por la tarde cuando venga Pablo, otro de los empleados de Seiton, se encargará de rotular cada pedido para que se pueda despachar a otra provincia o ciudad de Santa Fe.

Pablo de el mejor amigo de Sebastián desde hace más de veinte años; por supuesto que entre ellos hay absoluta confianza y Sebastian tiene un trato especial con él, se nota que cuida sus palabras para que no suenen a órdenes cuando se dirige a él no hace o mismo con el resto de los que trabajamos ahí. Pablo se relaciona con Ariel que es un cadete que llamamos cuando tenemos viajes para hacer dentro de la ciudad de Rosario, pero que no trabaja para Seiton. Así todo Ariel pasa mucho tiempo en Seiton ya que nos usa como recepción de llamadas de otros clientes que tiene y en la espera toma mate con nosotros y charlamos. es de nuestra confianza ya que a veces le encargamos que cobre a diferentes clientes o va a el banco con dinero.

En el transcurso de la mañana voy a ir pasando las facturas al sistema de diferentes proveedores y actualizando las cuentas corrientes de los diferentes clientes si veo saldos deudores muy altos llamé directamente al cliente. A los clientes de confianza les mando Wasap con su saldo actualizado y a otros los llamé directamente y conciliamos las cuentas. hay clientes que confían ciegamente en nosotros y no concilian su cuenta.

A su vez empiezo a preparar depósitos bancarios para los diferentes proveedores y les aviso vía mail sobre el comprobante. Si el proveedor es de Buenos Aires llamó por teléfono o mandar un mail para conciliar los últimos pagos o los últimos descuentos, con la mayoría hay una relación de confianza ya que hace varios años que trabajan con nosotros y a demás Sebastian genera constantemente una cercanía a través del humor y ya se generó un vínculo de mucha confianza esto se traduce para con resto de los empleados de Seiton, ya que a cualquier proveedor o clientes que llames te recuerdan por Sebastián y por la buena onda que tienen con él.

Cuando el proveedor es de Rosario y viene al local a cobrar por lo general me avisan antes así ya tengo el pago listo, al venir al negocio y encontrarnos cara a cara es aún mayor la confianza y el tono casi familiar que tengo con cada uno de ellos. tengo lazos de amistad con varios clientes y proveedores lo que repercute que nos inviten tanto a mi como a mi hermano a comidas o charlas de confianza.

También observé que la relación entre los empleados es distendida, de confianza y muy amena entre nosotros pero con Sebastián, mi hermano, es distinto. No siempre las charlas son amenas y distendidas a veces al no poder expresar lo que quiere decir o al no gustarle determinado modo de atender que tiene Lucas, le dice las cosas con un tono ofensivo, sin separar el límite entre el dueño y el empleado y le falta el respeto hablándole como si estuvieran en un partido de fútbol. La situación conlleva a que Lucas en vez de procesar la orden y concentrarse en ellos le conteste y se enoje conllevando a atender mal algún cliente que justo aparece en escena o pasar el resto del día con una actitud negativa hacia Sebastian.

No son situaciones que ocurren todo el tiempo pero a veces generan un ambiente tenso.

El personal de la empresa parece de confianza al ser la mayoría familiares son flexibles y se adaptan rápidamente a los cambios, por ejemplo a las nuevas condiciones de trabajo que ofrece el software de gestión. La empresa posee personal joven, esto hace que constantemente se hable de nuevas tecnologías o actualizaciones en modelos de repuestos.

Entre las once y las doce de la mañana el negocio se empieza a llenarse de clientes que quieren repuestos en ese momento o que pidieron con anterioridad. Seiton al ser un negocio que no trabaja con stock sino más bien con pedidos diarios a veces no tenemos todos los repuestos que vienen a buscar en el momento y hay que mandar a el cadete, Ariel, a buscarlo.

Al mediodía ya nos preparamos para cerrar, pensamos que vamos a comer y cocina Nicolás por lo general siempre cocina él y el resto limpiamos.

Por la tarde se torna más tranquilo, aquí es donde aparece Pablo que trabaja solo por la tarde y es el encargado de logística, él cierra los paquetes y controla que la cantidad de repuestos sea la misma que facturamos para cada cliente. Prepara los paquetes para Ariel que vendrá y los llevara a la terminal, para que partan cada uno a su destino. Por la tarde el ambiente es más distendido porque ya se hicieron los pedidos a Buenos Aires para el otro día y lo que se venda a partir de ese momento hasta el cierre es lo que hay en el local. Así los empleados aprovechan este momento para hablar entre ellos o contar algunas novedades, a veces se suman clientes de confianza y pasan al patio a hablar con ellos y tomar mates, pero siempre atendiendo el teléfono o realizando alguna tarea.

En cuanto a clientes en el mostrador por la mañana es más agobiante entre las once y las doce el local se llena y es común que Sebastián, el dueño, pase alterado de aquí para allá dando indicaciones. Lucas a veces tiene que ir a buscar repuestos en la moto a otros locales y eso hace que al faltar

alguien en el mostrador o que atienda el teléfono se nota la ausencia y lo tenemos que hacer el resto y eso hace que nos atrasamos en nuestras tareas o que nos sobrecargamos de actividades y termines muy cansado.

Otra cosa llamativa en Seiton es la cantidad de animales que viven ahí, el dueño tiene tres perros y dos gatos que por lo general suelen estar dando vuelta por toda la casa, esto es algo que les llama mucho la atención a los clientes pero por lo general a todos les gustan y entran en confianza rápidamente sacando el tema de animales, genera una familiaridad muy directa ya que estas entrando a una casa familiar y se nota desde el principio. Muchos de los clientes se piensan que por el trato que tenemos entre nosotros somos todos hermanos y la verdad es que solamente dos somos hermanos pero el trato es sumamente familiar, esto también a veces se torna tenso, ya que al tener mucha confianza entre nosotros a veces no se miden las palabras, y sobre todos los varones, se insultan, y eso no creo que genere una buena imagen.

Por lo general la gente que viene a Seiton ya nos conoce y si tienen una buena experiencia se hacen habituales creo que una de las causas más allá de la atención que no la considera perfecta sino normal, los precios son más bajos que en el resto de los comercios del mismo rubro, y los clientes se hacen la diferencia por eso también creo que soportan la espera y que a atención no sea profesional.

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS Y OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

AREA COMERCIAL

Seiton Motors es una casa de repuestos para autos que se encuentra en la localidad de Rosario hace más de ochos años. Fueron mutando de espacios físicos pero siempre mantuvieron la misma línea telefónica.

Se especializan en tapas de cilindros pero venden todo tipo de repuestos, también tercerizan con tres mecanicos otros servicios como la rectificación de tapa de cilindros o el armado de motores.

Tiene una amplia cartera de clientes tantos de la ciudad de Rosario como en el interior de todo el país. Su público en general son los mecánicos o las casas de repuestos, abastecen a muchas casas de Rosario. Tanto los empleados como el dueño concluyen que prefieren el público de mecánicos o de casa de repuestos antes que los particulares, ya que estos últimos compran un repuesto para su auto que no saben bien qué es lo que necesitan y muchas veces van porque el mecánico se los pide. Eso nos les gusta porque les quita tiempo y no son clientes permanentes.

Por lo general todo los clientes que van a Seiton lo conocen por “el boca en boca” o porque los buscan en internet, al no tener fachada de local un particular no sabe que dentro del establecimiento se encuentra una casa de repuestos, por eso es que todos los que van ya los conocen y saben lo que se van a encontrar.

Todos concluyen que su fuerte a la hora de vender es por teléfono, aunque el dueño nos cuenta que hace ocho años atrás publicó en google un anuncio y eso fue atrayendo muchísimos clientes hasta el día de hoy poniendo en google “repuestos+rosario” el primero que sale es Seiton Motors, por ende la gente del interior los conoce a través de internet.

También coinciden que la red social Facebook los ayudó bastante a ampliar la cartera de clientes ya que ahí los clientes pueden poner sus comentarios o consultas.

En el mundo de los repuestos hay piezas para diferentes autos y hay varios modelos de esas piezas por eso a veces si no se sabe bien del tema se puede perder mucho tiempo buscando la pieza que va para ese modelo. Por ende una de las cosas en las que coincidieron todos es en la utilidad de whatsapp esta plataforma al permitirte sacar fotos es mucho más fácil ver bien que repuesto necesita el cliente y además una manera segura y rápida de mandar por ejemplo comprobantes de depósitos que hace los clientes del interior.

Todos ven como carencia la necesidad de un nuevo empleado encargado únicamente del tema redes sociales, ya que consideran que es un territorio que aún no fue explorado por ningún empleado por falta de tiempo y hay mucha venta y es por donde la gente más se comunica.

Los empleados en Seiton hacen muchas tareas no tienen actividades demarcadas, si tienen que atender el mostrador se atiende, si hay que llevar un repuesto a otra casa de repuesto alguno de los chicos lo lleva, todos coinciden que el tiempo pasa muy rápido por la cantidad de cosas que hacen en el día; como tambien coinciden que estaria bueno que las actividades están más demarcadas y cada uno se ocupe de algo en particular para poder realizar mejor sus tareas. Por su parte el dueño no

opina lo mismo cree que si los empleados estarían más concentrados en sus actividades no ocurrirían algunos de los errores que pasan.

Pareciera que en Seiton hay una sensación de que no existe competencia alguna, pareciera así por que a medida que cuestiono sobre la competencia ninguno de los empleados me sabe decir con exactitud ponerle nombre. Todos concuerdan que ellos le venden a casi todas las casas de repuestos de Rosario y no conocen otras casas que vendan tanta variedad de repuestos y tan barato.

Pudimos encontrar alguna casa que son de alguna manera competencia de Seiton por información que nos fue diciendo el dueño como por ejemplo. Motor Metal, Rosario Japan, Nippon Parts. Se aproximan a Seiton y podrían ser competencia ya que tienen una manera parecida a la nuestra a la hora de tener mucha variedad de repuestos y un precio más bajo que el resto de las casas. Pero claramente todos opinan que los diferencia de ellos el clima familiar y de confianza que hay en Seiton y la pasión por brindar un buen servicio.

ESTRUCTURA SEITON

En Seiton trabajan cuatro empleados y el dueño. El dueño que es mi hermano tiene el control sobre todo, lo que delega al resto de los empleados igual lo controla. Cuando empezó hace ocho años atrás estaba solo fue aprendiendo sobre la marcha con algunos consejos que le dio un amigo que estaba en el rubro. Al poco tiempo se incorporó mi primo y le fue enseñando todo lo que sabía, ahí empezó a vender mucho más porque ya eran dos los que habían entendido el negocio y el conocimiento de los proveedores de Buenos Aires. Ellos estuvieron varios años probando con diferentes empleados pero siempre fueron turnando porque no podían seguir la dinámica acelerada de Seiton. Siete años más tarde me incorporé yo al principio atendía el teléfono y el mostrador que era lo más urgente. No me gusta la venta por ende no rendía al máximo, empecé a crear otra área que era la administrativa la cual también era urgente, necesitábamos una contadora y ponernos al día en todas las cuestiones legales como “persona jurídica”. Contratamos un sistema de software donde era más fácil cargar datos y hacer facturas, antes lo hacíamos en el excel y perdíamos mucho tiempo. Concilio cuentas tanto de proveedores como de clientes y me encargo de realizar los pagos tanto vía bancaria o personalmente.

En el 2016 se incorporó Lucas un conocido de dueño. Todos los que trabajamos en Seiton somos de su confianza nunca trabajó alguien por entrevista laboral sino que siempre son personas de su confianza que buscan trabajo en ese momento. Lucas se encarga de atender el mostrador y las llamadas telefónicas. Desde que se incorporó Lucas estamos todos más tranquilos en cuanto a tareas ya que ahora yo me puedo dedicar de lleno a la parte administrativa y Nicolás y Sebastián de lleno a vender y cotizar. Por último Pablo, un amigo de Sebastián desde hace más de veinte años, se encarga del depósito y la logística, prepara los paquetes que salen al interior del país también tiene que ordenar la mercadería que entra y sale todos los días.

Sebastián en una de las entrevistas comenta que contrata gente de su confianza, al principio cuando necesita personal los llama y después con el paso de los días va viendo para qué sería más útil o más provechoso en Seiton. Todos coinciden también que desde que está la parte administrativa se sienten más ordenados y tienen un respaldo legal eso los hace trabajar con más confianza y seguros.

Todos coinciden que tanto los problemas como las decisiones importantes pasan por Sebastián, si son administrativos directamente por Nadine pero si es algo grave se lo comunican a Sebastián.

Una de las características de Seiton en la cual todos coinciden en cuanto a la estructura es que los roles de cada uno no están bien definidos a veces por la vorágine diaria las tareas se mezclan y esto genera confusión y malestar porque al no estar familiarizados con cada una de las funciones se tienden a hacer mal o equivocarse, por ejemplo Lucas no está capacitado para atender a un cliente con un problema administrativo porque no tiene conocimientos en el área y eso hace que confunda al cliente y este sospeche o le genere dudas sobre nuestras actividades.

COMUNICACIÓN

En Seiton los empleados se comunican por diferentes medios. Los celulares son los más usados, la aplicación del Whatsapp es el más utilizado, tienen diferentes grupos donde van mandando información, por ejemplo en el grupo de “depósitos” envían todos los comprobantes de depósitos que mandan los clientes, también los utilizamos para cotizar e intercambiar información con los diferentes públicos.

Otra forma de comunicarnos es a través del mail más que nada la usamos con los proveedores para enviar archivos con mucha carga informativa para por ejemplo conciliar cuentas.

En cuanto a redes sociales no están muy actualizados y no le dan la importancia que realmente necesitan, la demanda es mucha pero por cuestión de personal dicen no poder cumplir. Seiton tiene una cuenta en Facebook que está actualizada porque el dueño los fines de semana sube fotos y contesta mensajes pero no entramos diariamente a contestar la demanda de la clientela. Los comentarios que dejan los clientes son por lo general positivos.

Seiton paga publicidad en Google desde hace varios años para que el nombre de nuestra empresa aparezca primero en el buscar cuando alguien teclea “repuestos Rosario” en el primer o segundo lugar aparece Seiton Motors; esto ayudó a expandir la marca y que se haga conocida en todo el país, gracias a internet nos llaman clientes de todas las provincias, muchas personas que vienen al local comentan que nos conocen por internet.

En resumen la imagen digital es escasa, lo atribuyen a que necesitan más personal encargado específicamente de las redes tanto de la publicidad como de la venta por ella.

Tenemos un software de gestión que lo utilizan todos los empleados es muy sencillo de manejar; hasta hace unos meses se utilizaba el microsoft excel y era más complicado y confuso ya que habíamos llegado a un nivel de información donde se debía organizar mejor se perdía mucha información. Cuando creamos la nueva área de Administración este fue uno de los puntos más relevantes para avanzar y necesitamos si o si contratar un programa de gestión para organizar mejor la información y a su vez darle un marco más formal.

Otras de las cosas en la que todos están de acuerdo en Seiton es que es un ambiente muy familiar, no solo por el hecho de que la mayoría de los que trabajamos tenemos relación de parentesco, sino porque también Seiton se ubica en un sector de la casa del dueño el cual vive ahí con su familia y convivimos con ella durante todo el día. por ende los modos de relacionarse entre nosotros es de

confianza e informal no así con los diferentes públicos, si hablamos con clientes de mucha confianza la comunicación es más informal, lo mismo si es un proveedor, teniendo en cuenta que somos todos jóvenes entre nosotros la comunicación es muy informal y distendida, el dueño también nos permite dirigirnos hacia el de una manera desestructurada. Pero así como hay confianza a veces el límite se pasa y surgen malas contestaciones o modos que no son los correctos para relacionarnos y tener buen clima laboral. Sebastián es impulsivo y a veces no mide sus palabras, hiriendo al resto de los que trabajamos en Seiton como así también a veces los es con otros públicos, como los clientes o los proveedores.

CLIMA LABORAL

El buen o mal clima laboral está demarcado por cómo se encuentre Sebastián de humor. Coinciden que cuando las cosas están para atrás en términos económicos o hay algún problema que Sebastián no está pudiendo manejar el clima es más tenso porque él suele tratar de mal modo a los que los rodean.

Cuando ocurren distracciones por más pequeñas que sean y entorpecen una venta también genera un clima tenso, por lo general es Lucas quien más la comete por ser nuevo. Sebastián es una persona muy comprometida por su trabajo, el mismo se reconoce adicto al trabajo y que le cuesta mucho “desenchufarse” esto hace que le moleste que los demás no están concentrados como él, genera malestar en el resto cuando pide que se esfuercen más de lo que la propia persona puede.

Otros problemas que surgen son cuando se equivocan a la hora de pedir los repuestos a Buenos Aires, ya que a veces el cliente no puede esperar y quiere que le devuelvan la plata generando un gasto extra en Seiton porque a veces los proveedores no te aceptan las devoluciones y las pedimos especialmente para el cliente. Esto genera malestar en Sebastián y por ende en todos nosotros.

Lucas dice: “ Mi manera, ante el conflicto, es no engancharse y haciendo mi trabajo lo mejor posible cuando no me siento cómodo con alguna situación lo digo y se termina el conflicto no hacemos quilombo por todo; si algo molesta lo hablamos con la persona directamente”.

El tema del desborde es clave porque hay mucho trabajo y todos consideran que necesitan más empleados y también organizarse de otra manera entre ellos.

OBJETIVOS

Sebastián explica que desde que se creó la parte de administración Seiton creció muchísimo porque se abrió a otros públicos y eso le trajo más venta, antes al no ser responsables inscriptos y ser monotributistas vendían menos, ahora los llaman de muchas empresas porque les conviene el precio y aparte tenemos un marco legal para soportarlo. Esa parte cree él que les dio un margen de legalidad importante y los ayudó a crecer a pasos agigantados. Desde este ese lado cree que alcanzado un gran objetivo que fue el de organizarnos de una mejor manera, haciendo el trabajo más fácil que antes.

Lo próximo a desarrollar es contratar más personal capacitado, para que cada uno de los empleados pueda hacer bien su trabajo y no se ponga tenso por creer no poder llegar con todo. La empresa

vende bien, pero acosta de los nervios y el estrés de todos los que trabajamos ahí y considera que con el paso del tiempo no es bueno.

El objetivo principal de Sebastian dice estar cubierto que es el de trabajar con su familia, para él lo principal es sentirse seguro y con la gente que trabaja se siente seguro aunque sabe que como objetivo meramente personal debería de tratar de poder delegar más sus tareas para así tener más tiempo libre.

En el futuro de Seiton le gustaría ver un local más grande y ser una distribuidora importante y con renombre de la ciudad de Rosario.

HISTORIA DEL SIGNIFICADO DEL ORIGEN DE LA PALABRA SEITON

El significado de Seiton en japonés es orden y forma parte de “las 5 S”, una técnica de organización japonesa basada en cinco principios que se inició en 1960 en Toyota con el objetivo de lograr lugares de trabajo más ordenados y limpios y con el propósito de lograr mayor productividad:

- Seiri: Separar innecesarios, eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil.
- Seiton: Situar necesarios, organizar el espacio de trabajo de forma eficaz.
- Seiso: Limpieza, mejorar el nivel de limpieza de los lugares.
- Seiketsu: Prevenir la aparición de suciedad y el desorden, establecer normas y procedimientos.
- Shitsuke: Mantener la disciplina y seguir mejorando. Fomentar los esfuerzos en este sentido.

Paradójicamente, el equipo de trabajo de Seiton no tiene sistematizadas estas prácticas para lograr la optimización del espacio laboral.

Más allá de que el dueño constantemente piensa y propone estrategias para crear orden —cada vez más más necesarias en un espacio físico reducido— la mayor dificultad es que no logra que los empleados comprendan los beneficios de esta modalidad de trabajo y las lleven a cabo.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Análisis

Seiton se fue moldeando a los cambios sociales y económicos, adaptándose a los cambios tecnológicos con vistas a seguir mejorando la calidad del servicio. En un principio toda la información de clientes y proveedores se encontraba en archivos de excel. Con el tiempo se superó la capacidad de almacenamiento y procesamiento de datos por el aumento de información y contratamos un equipo de software, teniendo ahora un sistema de gestión que se adapta a las necesidades de la empresa y permite un orden y mayor accesibilidad a la información sin correr el riesgo de errores.

Seiton no es una organización estática ni acabada, sino una “una práctica social en permanente proceso de transformación”, como entiende Washington Uranga (2008) a las corporaciones. Seiton se adapta a las nuevas tecnologías pero no lleva un control estricto de las mismas. Por ejemplo, se comparte información en el Facebook institucional de la empresa sobre promociones y descuentos, pero no existe un control y una evaluación de resultados de la publicidad en las redes sociales. Esto se debe a varios factores, uno de ellos es que no hay un área de Comunicación, hasta la actualidad el que se encarga de este tema es el propio dueño, por lo tanto, al no ser un profesional de la comunicación el que está a cargo de este tema, no existe una estrategia ni una sistematicidad en las acciones.

La página de Facebook de la empresa cuenta hoy con **812 seguidores orgánicos**, dado que nunca se hizo publicidad paga y además, tienen **muy buena valoración**, lo que en Facebook se denomina “*Opiniones*” de los usuarios, que se han generado espontáneamente. Todas estas características podrían ser aprovechadas y potenciadas bajo la coordinación de un profesional.

Luego de haber realizado un diagnóstico general de la empresa, se visualiza mayormente un problema de identidad de la misma que repercute en la desorganización en su interior y por ende, en una imagen negativa que los públicos se forman de la entidad.

Las entrevistas nos dieron noción acerca de cómo piensan los empleados y el dueño sobre la comunicación de la empresa.

Desde el principio pudimos visualizar cuáles eran los problemas comunicacionales más graves que necesitaban un cambio urgente, ya que por más que en términos económicos a la empresa le iba muy bien, el clima laboral era muy tenso y eso generaba malestar en los empleados.

Trabajar en la identidad corporativa servirá para crear valor propio, posicionándose con una identidad propia, duradera y diferenciadora.

Carretón Ballester e Irene Ramos Soler en su libro *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna (2009)* “La comunicación interna es la base para una única comunicación externa. Las relaciones con los públicos internos deben estar englobadas dentro de una cultura corporativa en la que están asentadas la comunicación bidireccional, la responsabilidad, la motivación o la participación de los empleados, haciéndoles sentir parte fundamental y pieza clave para el logro de las actividades y objetivos organizacionales” (Ballester, 2009: 10)

A raíz de las entrevistas realizadas visualicé varios problemas de comunicación que me parece interesante resaltar a continuación.

En muchas de las charlas con los diferentes compañeros pudimos detectar que el jefe no es una persona en la que confíen, es decir lo ven como un comerciante nato que siempre está en busca del mejor negocio con el cliente, es decir, creen que su único propósito es el dinero.

Sebastián, el jefe de Seiton, les ha hecho mentir en varias oportunidades a diferentes clientes para vender el producto y esto genera una falta de credibilidad en él. El personal asocia estos valores del dueño con la identidad de la empresa.

En las entrevistas escuchamos que, según los empleados, en la manera de comunicar del jefe abunda el “doble discurso”, entonces se duda de la honestidad y de la ética en la forma de hacer negocios y en este sentido, es muy difícil para el personal “creerse” lo que dice el jefe y “ponerse la camiseta” de la empresa.

Podríamos utilizar el concepto de Gregory Bateson (1991) del “doble vínculo”, para analizar las relaciones que se configuran en esta empresa. Los dobles vínculos son dilemas comunicativos debidos a la contradicción entre dos o más mensajes. Esto lleva a que, responda como responda el receptor, siempre estará cometiendo un error; resumidamente, se le transmite que tiene que hacer algo pero también que no puede hacerlo.

En el doble vínculo los mensajes suelen estar codificados en niveles de abstracción distintos; así, se produce una incongruencia entre el nivel digital o de contenido y el analógico o de relación.

Acciones propuestas para implementar

En torno a la comunicación, como ya hemos mencionado anteriormente, podemos observar tanto en las entrevistas como en la observación participante, que es meramente informativa, es decir, por ejemplo, a la hora de dar una orden o explicar algún procedimiento a llevar cabo, el jefe no tiene en consideración lo que el empleado entiende, no busca un feedback, sino que sólo informa lo que desea y sigue haciendo otra cosa. En la mayoría de los casos, los empleados no saben cómo resolver el asunto y cuando le solicitan dialogar sobre el tema, pone como pretexto que “está muy ocupado”. Por lo tanto, consideramos que uno de los principales problemas de la empresa es que el dueño comunica desde la lógica de que la comunicación es solo transmisión de información y no un diálogo “creador de posibilidades” (Nina Cabra, 2011). “Esta otra forma de pensar la comunicación pone a sus profesionales en una nueva posición, no sólo transmisores, ni informadores sino formadores, creadores de nuevos mundos”.

Teniendo en cuenta las problemáticas comunicacionales que detectamos y mencionamos, proponemos una serie de acciones a implementar que tienen como finalidad optimizar la comunicación de la empresa, mejorar la identidad corporativa y afianzar los vínculos entre empleados y directivos.

Reuniones quincenales

Es importante generar un espacio de encuentro y diálogo periódico, en el que los trabajadores puedan compartir entre pares y con su jefe, las dificultades, inquietudes y aspiraciones que surjan en sus áreas de trabajo. Esto será útil para configurar nuevas formas de comunicación dentro de la empresa y generar mejores vínculos laborales. De esta manera, podrían solucionarse los “climas tensos” a los que hicieron referencia varios empleados en las entrevistas.

Tal como afirma Nina Cabra en *Transmutación de Cuerpos y afectos* (2011), “Así, el problema esencial de la comunicación era la circulación de contenidos entre puntos fijos. Mensajes de un sólo sentido

que podían ser descifrados con la única condición del conocimiento del código; esta concepción implica la imposibilidad de producir sentidos múltiples, la unidimensionalidad del receptor como decodificador, el dominio del emisor en tanto instancia de enunciación”.

Proponemos una frecuencia quincenal porque consideramos que 15 días es un tiempo efectivo para poner en práctica y evaluar lo conversado y propuesto en cada reunión.

Pizarra instalada en un espacio común

Creemos necesario que exista una interfaz en donde el dueño o los jefes de área puedan anotar tareas urgentes o fuera de lo común que deben ser realizadas y las asignen escribiendo nombre y apellido del empleado.

La idea sería que la pizarra tenga a disposición un fibrón y un borrador, para que su uso sea rápido y eficiente.

Optamos por esta opción instalada en un espacio común y visible a todos los trabajadores de la empresa, porque tendría como fin funcionar como recordatorio o lugar para notas rápidas de notificación.

Desarrollo de una función específica en el sistema de gestión

Proponemos pensar y diseñar junto con la empresa desarrolladora del sistema de gestión actual de Seiton, alguna función para que notifique a un empleado cuando debe realizar una acción específica. Por ejemplo, a un trabajador del área Ventas que está trabajando en el sistema, le aparece una notificación de que debe enviar un presupuesto. Hasta que el empleado no confirme que envió el presupuesto, no podría seguir usando el sistema. El objetivo es que las acciones importantes se lleven a cabo.

Identidad visual interna

La identidad visual es un conjunto de elementos gráficos que se alinean con el mensaje de una marca y asegura que la imagen de la misma sea coherente y consistente. Es importante que los empleados reconozcan y se sientan identificados con la corporación, porque esto influirá en el ambiente laboral, generando identidad y afinidad dentro del equipo. Con esta sugerencia pretendemos por un lado, organizar el espacio de trabajo a través de señalética institucional y por otro lado, reconfigurar el lugar y la identidad, ya que al trabajar dentro del garage de una casa, casi no existe un clima empresarial.

La primera acción comunicacional, *organizar el espacio a través de la señalética*, tiene que ver también con el “orden visual” de la empresa, es decir, que cada cosa tenga su lugar y sea asociado rápidamente por los trabajadores. En este sentido, la señalética podrá ser útil y además reforzará la identidad a través de los colores y la tipografía corporativa.

La segunda acción comunicacional, *el de reconfigurar el lugar de trabajo a través de la presencia de piezas gráficas*, podríamos llevarlo a cabo con corpóreos con el logo de Seiton, placas motivadoras con el diseño corporativo, papelería y folletería membretada, fondos de pantalla para los ordenadores con diseño institucional, etc.

Grupos de mensajería instantánea: Whatsapp

Grupos de whatsapp con diferentes nombres pertenecientes a distintas áreas donde se puede clasificar la información correspondiente para trabajar de manera más ordenada.

Herramienta digital para organización: Trello

Investigamos algunas herramientas para organización de equipos y gestión y creemos que Trello es una de las más interesantes por su interfaz amigable, intuitiva y por las posibilidades que ofrece a sus usuarios.

Según su sitio web, estas son las opciones:

- Crear tableros para organizar cualquier proyecto en el que esté trabajando.
- Utilizarlos usted solo o invitar a compañeros, amigos y familiares a que colaboren.
- Personalizar flujos de trabajo para distintos proyectos
- Añadir listas de tareas pendientes en tarjetas
- Realizar comentarios sobre los distintos elementos con sus amigos
- Asignarse tareas a usted mismo y a sus colaboradores
- Adjuntar archivos de Google Drive y Dropbox
- Cargar fotos y vídeos
- Responder a los comentarios desde Android Wear

Capacitaciones internas según necesidades

Organizar capacitaciones internas a cargo del encargo de Comunicación sobre herramientas digitales o contratando a un especialista externo.

CONSIDERACIONES FINALES

Quería hacer una tesina relacionada con una práctica profesional donde se pudiera observar fácilmente una teoría aplicada en un espacio de trabajo y que el tema al desarrollar me interesara. A su vez, quería que me sirviera como experiencia personal, ya que en un futuro me gustaría dedicarme exclusivamente a la comunicación corporativa.

El hecho de que en el momento de producción de esta tesina estaba trabajando en una empresa familiar donde notaba varios problemas comunicacionales, me sirvió como puntapié para desarrollar lo aprendido en la carrera y como consecuencia proponer una transformación en un espacio donde me desempeñaba diariamente.

Después de trabajar varios años en Seiton, el lugar se me volvió “ordinario”, es decir, cotidiano y con poca perspectiva. A raíz de la investigación de la tesina empecé a tomar distancia y a prestar atención a las interacciones que se daban todos los días en Seiton: la manera de relacionarnos con nuestros públicos y entre nosotros fue lo que más me asombró, necesitamos replantearnos la comunicación interna urgente.

A medida que iba avanzando en mi investigación pensaba que tenía en claro muchas de las cosas que con la investigación me di cuenta que no. Después de trabajar ahí tantos años pensé que conocía al dueño, por ejemplo o a Lucas uno de los empleados y que sabía por que actuaban como actuaban, con el correr del tiempo a raíz de las entrevistas me sorprendieron. No solo la imagen que yo tenía de ellos sino la imagen que tenían de mi

Comencé la investigación con una mirada muy negativa de Seiton, evaluaba que éramos muy poco profesionales, consideraba a mi hermano como el culpable de todos los problemas de la empresa y a los empleados los veía poco capaces e ineficientes para realizar las tareas que hacían. Luego, a raíz de las entrevistas que realicé, me di cuenta de que cada uno de ellos tenía una visión completamente diferente de Seiton a la que yo tenía. Pude ver una perspectiva de responsabilidad ante el negocio que antes no conocía.

Algo parecido me pasó con Lucas, lo juzgaba en un principio porque me molestaba que sea tan disperso a la hora de aprender tareas básicas pero a su vez cuando dejé que me contara sobre las actividades que hacía en la empresa, me di cuenta de que se tomaba muy en serio a su trabajo y que su manera de verlo no era igual que la mía pero no por eso era “inferior”. Su mirada hacia mi también me hizo replantear varias actitudes y formas de responder que tengo, que pueden ser bastante agresivas. Entendí que no porque usemos un tono elevado será más fácil su comprensión.

La comunicación interna de seiton era una de las cosas que más me preocupaba; que sea solo información del dueño transmitiendo a sus empleados sin ningún tipo de motivación por parte de los directivos para que es lo que están aprendiendo los empleados de lo que estaban diciendo. Aprender que como dice Paul Capriotti, en *Comunicación interna en la era digital (2009: 44)* Todos los miembros de la organización forman parte de la comunicación y sobre el intercambio de información que están haciendo. El intercambio de información dice que se convierte en multidireccional es decir

ascendente, descendente y horizontal a través del diálogo que establece un sistema simétrico de información.

Finalmente, después de la investigación, me di cuenta de que a pesar de que teníamos algunos problemas en torno a las interacciones y la comunicación interna, entendí que no estoy por fuera del problema sino que tengo mucho que ver con lo cotidiano y si empezaba cambiando ciertas actitudes y podía demostrar este nuevo punto de vista, quizás, en un futuro no muy lejano, al menos mi estadía allí no sea más caótica y la pueda disfrutar y podamos desarrollar un área de Comunicación que sea la que ordene, proponga y mejore algunas acciones actuales.

BIBLIOGRAFÍA

Bisang, Frana Amalia Maria, 2014, "Gestión del Branding corporativo. La identidad y su comunicación. El caso de la empresa Suspensión Norte". Tesina de grado de la Licenciatura en Comunicación Social.

Maria Carmen Carretón Ballester (dir.) Irene Ramos Soler (coord), 2009. "Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna". descargado en septiembre de 2017

Comba Silvana y Toledo Edgardo, La comunicación en la historia sociotécnica de las tecnologías. Paper 2014-

Comba, Silvana y Toledo, Edgardo, Ciberculturas, organizaciones y gestión de la comunicación, Revista FISEC-Estrategias N 11. Disponible en www.fisec-estrategias.com.ar.

Capriotti Peri, Paul, 2009, "Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa", Santiago, Chile, edición en formato digital. Disponible en el blog del autor <<http://brandingcorporativo.blogspot.com.ar/>>, descargado en junio 2017.

Capriotti, Paul, Planificación estratégica de la imagen corporativa, Edit. Ariel Comunicaciones, 1999, Parte II Pág. 135 a 239.

Capriotti, Paul (editor), Gestión de la marca corporativa, La Crujía ediciones, Buenos Aires, 2007.

Collins y Porras, 1995, citados en Capriotti Peri, Paul, 2009, "Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa", Santiago, Chile, edición en formato digital. p. 19

Costa, Joan, Creación de la Imagen Corporativa. El paradigma del siglo XXI, Razón Y Palabra. Revista electrónica especializada en comunicación. Nro 34, Agosto-Septiembre 2003.

Guber, Rosana, 1991, La entrevista antropológica: preguntas para abrir los sentidos en "El salvaje metropolitano", Buenos Aires, Legasa.

Orozco Gómez, Guillermo, 1997, "La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa", México.

Sabino, Carlos, 1996, "El proceso de investigación", Buenos Aires, Lumen-Humanitas. Disponible en: <<http://publishing.yudu.com/Library/Avtyc/ELPROCESODEINVESTIGA/resources/93.htm>>, descargado en marzo 2017

Sautu, Ruth, 2003, "Todo es teoría", Buenos Aires, Lumiere.

Uranga, Washington, 2004, "La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional". Texto preparado para ser presentado en la Semana de Comunicación en las Organizaciones, Rosario (Argentina), 24 al 27 de agosto de 2004. Descargado de http://www.washingtonuranga.com.ar/images/pdfs/gest_2004.pdf>, en Marzo 2017.

Uranga, Washington, Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación, 2008, disponible

en<http://catedrab-dcv.wikispaces.com/file/view/uranga.pdf>

Uranga, Washington, Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales, 2007, disponible en

<http://www.utntyh.com/alumnos/wp-content/uploads/2013/10/Washington-Urganga-Mirar-desde-la-comunicaci%C3%B3n.pdf>.

Villafañe, Justo, Gestión Profesional de la Imagen Corporativa, Editorial Pirámide. Madrid, 1999.

Kaplún, Gabriel, Comunicación Organizacional: la importancia de los bordes, Constelaciones de la Comunicación, Año I, N°1, editada por la Fundación Walter Benjamin, Bs. As., septiembre 2000.