



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales

Escuela de Comunicación Social

“La gestión de la comunicación en la Organización Soluciones Postales”

Luisina Passarelli

Tesina de Grado

Licenciatura en Comunicación Social

Directora: María Inés Fernández Costa

Rosario

2014

Agradecimientos

A mis padres por su incondicional apoyo y confianza.

A Martín por acompañarme día a día.

A mis hermanas, a Marina, a Tete y a los amigos que me dio esta carrera, por su ayuda permanente.

A María Inés por su dedicación y paciencia.

¡Gracias!

“La gestión de la comunicación en la organización Soluciones Postales”

Passarelli Luisina

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 como parte de los requisitos necesarios para la obtención de la Licenciatura en Comunicación Social.

Rosario

2014

Título: *“La gestión de la comunicación en la organización Soluciones Postales”*

Autor: Luisina Guadalupe Passarelli

Universidad: Universidad Nacional de Rosario

Facultad: Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales

Planteamiento del Problema: *Inconvenientes en los servicios de la empresa para dar respuesta a sus clientes ante una creciente demanda de los mismos.*

Matrices analizadas: *Los que Gestionan, Los Empleados, Los Clientes Efectivos*

Actores relevantes: *Director Ejecutivo, Fundador de la organización, Empleados, Estudios Jurídicos, Grandes Empresas e Industrias.*

Índice

1- Introducción.....	6
2- Marco Teórico.....	8
3- Marco Metodológico.....	23
4- Análisis.....	26
4.1- Un recorrido por Soluciones Postales	26
4.2- Proyecto de la organización	28
4.3- Organigrama.....	29
4.4- Análisis del organigrama.....	30
4.5- Demanda / Problema de investigación.....	34
4.6- Actores relevantes intervinientes en la problemática.....	35
4.7- Arquitectura organizacional.....	36
4.8- Visión del problema para cada matriz	38
4.9- Visión temporal.....	44
4.10- Modos y espacios de comunicación.....	47
4.11- Antecedentes comunicacionales.....	48
4.12- Necesidades comunicacionales de la organización.....	61
5- Aproximaciones finales.....	67
6- Estrategia de comunicación.....	69
6.1- Versión sintética. Estrategia de comunicación.....	70
6.2- Versión ampliada. Estrategia de comunicación.....	72
7- A modo de conclusión.....	80
7- Anexos	82
7.1- Anexos I.....	82
7.2- Anexos II.....	88
7.3- Anexos III.....	92
8- Bibliografía.....	94

Introducción

La comunicación es una de los pilares fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones de todo tipo. Es clave y juega un papel primordial en el mantenimiento y desarrollo de cualquier institución. La importancia reside justamente en comprender que las organizaciones requieren de la gestión de la comunicación para la optimización de su actividad.

Actualmente las organizaciones, principalmente las pequeñas y medianas empresas, aún no están conscientes de esta necesidad. En la mayoría de los casos no se evalúa la posibilidad de gestionar la comunicación institucional, ya sea ésta con miras al ámbito interno o externo.

El desarrollo de este trabajo de investigación se funda en el interés de aplicar los conceptos teóricos al análisis de un problema organizacional. Para ello se analiza una organización a partir de una demanda concreta y con el involucramiento de los actores se aborda el problema en su dimensión comunicativa sin dejar de estimar las múltiples dimensiones que tienen los problemas y se convoca a trabajar también multidisciplinariamente.

La idea del presente trabajo surge a partir de trabajar durante siete años en una pequeña empresa denominada Soluciones Postales dedica a la logística postal. A partir de observar durante un tiempo prolongado un cumulo de situaciones y problemáticas y partiendo específicamente de una demanda puntual por parte del directorio de la empresa es que me propongo realizar este trabajo.

Mi propuesta es ir al encuentro de la situación, identificar el problema y sus explicaciones con los actores que inciden directa o indirectamente para su transformación. Y a partir del diagnóstico comunicacional proponer un plan de acciones de comunicación.

Todo el desarrollo de la presente investigación viene acompañado por la convicción de que la comunicación juega un papel fundamental en el éxito o el fracaso de

cualquier organización, esto se debe a que comunicación y organización son dos entidades indisociables de alimentación mutua. El proceso de comunicación entendido como la construcción de sentido y como el compromiso para la acción resulta de suma importancia para el desarrollo de toda organización que pretenda sentar precedente y convertirse en un referente en su sector.

Marco Teórico

En función del problema comunicacional que tiene lugar en el presente trabajo es necesario abocarse al análisis de la comunicación en las organizaciones. Para ello es fundamental exponer el significado que adquieren en este contexto *organización* y *comunicación*, señalando principalmente su interdependencia, lo que les otorga carácter indisociable. Una vez expuestos estos dos conceptos es necesario continuar desarrollando otras nociones que, al igual que las anteriores, son sumamente significativas y le imprimen una impronta al análisis de la organización, es por ello que se definen conceptos como el de imagen, identidad, filosofía, cultura y actores.

Dicho trabajo será abordado desde el *PENSAMIENTO COMPLEJO*. Éste propone una nueva forma de pensar la realidad, aspirando al conocimiento de la diversidad y lo particular a partir de múltiples dimensiones: políticas, sociales, económicas, técnicas, comunicacionales.

El Pensamiento Complejo constituye una forma de situarse en el mundo que establece nuevas alternativas para sentir, pensar y actuar. “Reúne aportes de campos muy diversos que configuran una perspectiva ética, una perspectiva de la construcción del conocimiento y una perspectiva de la acción”.¹

Desde esta perspectiva el “encuentro sociocultural” es abordado a partir de la transdisciplinariedad y analizado como fenómeno complejo. “El enfoque *transdisciplinario* facilita la incorporación de los aportes específicos de cada saber para operar distintas racionalidades del encuentro en torno al problema que aborda la investigación”². A partir del enfoque transdisciplinario se persigue la comprensión

¹ BONIL, J., SANMARTÍ, N., TOMÁS, C. y PUJOL, R.M. *Un nuevo marco para orientar respuestas a las dinámicas sociales: El paradigma de la complejidad*. Investigación realizada por el Departamento de Didáctica de la Matemática y las Ciencias Experimentales de la Universidad Autónoma de Barcelona, 2004, p. 53

² MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Homo Sapiens Ediciones, 2007, p. 50

del mundo presente desde la lógica de un “tercero incluido”, es decir, los actores participan activamente en la *dinámica* producto de su acción simultánea y a partir de diferentes matrices o lógicas de pensamiento.

Teniendo como eje al pensamiento complejo, el fenómeno comunicacional, desde una perspectiva estratégica, requiere un abordaje transdisciplinario, esto es, “la mirada estratégica en la dimensión comunicacional habilita un espacio de articulación y convergencia de miradas múltiples a partir de convocar a diversos saberes en el abordaje de las problemáticas bajo análisis”.³

Este abordaje de los procesos de comunicación implica pensarlos como fenómenos complejos y en constante movimiento, reconociendo las diferentes realidades y respetando las identidades culturales, los conocimientos y los modos de percibir y hacer en un tiempo y espacio dado. La mirada está puesta en el *pensamiento situado*, es decir, abordar a la comunicación desde lo situacional, dado que, “los actores no son previos al análisis, sino que emergen del recorte operado en función del objetivo de investigación. Y es en las relaciones donde sujetos, prácticas e imaginarios se reinventan; y es a partir de las relaciones que se fijan posiciones de diferencia entre actores sociales”⁴

Las prácticas socioculturales analizadas con un recorte situacional implican llevar a cabo un análisis que no se haga en sí y aislado del mundo, sino con un para qué y un para quién, explicitando la intencionalidad de dicho análisis.

Por lo tanto, desde el pensamiento complejo la comunicación debe ser afrontada como fenómeno complejo, fluido y situacional, a partir de un abordaje transdisciplinario. Esto es, comunicación como encuentro, comunicación como cambio social conversacional. No se trata sólo de saber difundir, sino más bien de generar espacios de encuentro sociocultural. Las *redes* aportan en la construcción colectiva del conocimiento y, como indica Sandra Massoni, “ese encuentro que es acciones y sentidos compartidos”.

³ MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, op. cit., p. 39

⁴ MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, op. cit., p. 31

“La mirada estratégica en la dimensión comunicativa habilita un espacio de articulación de miradas múltiples a partir de convocar a diversos saberes disciplinarios en el abordaje de las problemáticas bajo análisis. El recorte situacional facilita la incorporación de los aportes específicos de cada saber para operar distintas racionalidades de encuentro en torno al problema que aborda la investigación”⁵

Organización

El concepto de organización será abordado desde una mirada que reconoce al lenguaje como constructor de la realidad y a la comunicación como espacio de acción, de generación de compromisos sociales.

El mundo está constituido a través del lenguaje, los seres humanos que conforman el mundo son seres lingüísticos y toda acción pasa por el lenguaje; es por ello que el lenguaje adquiere un lugar de privilegio en las organizaciones. Desde la mirada de Fernando Flores es necesario pensar a las organizaciones como “redes recurrentes de compromisos sociales que pasan por el lenguajes”.⁶ El autor plantea que las organizaciones son un fenómeno producido en y por el lenguaje, sin el cual no existiría.

Según Flores el lenguaje es entendido como conversación, pero no en el sentido literal de la palabra, sino como *conversaciones para la acción*, aquellas mediante las cuales se logra que las cosas sean hechas, entre las que se encuentran las peticiones, las afirmaciones, las declaraciones y las promesas, éstas últimas implican compromisos; y *conversaciones de posibilidades*, entendidas como las que producen oportunidades para comprometerse para una acción. A partir de aquí va a decir que una organización “puede sobrevivir sólo en la medida en que puede contraer compromisos y cumplir con ellos, para lo cual, a su vez, toma compromisos

⁵ MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido, op. cit.*, p. 78

⁶ FLORES, FERNANDO. *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago de Chile, Dolmen Ediciones, 1996, p. 11

relativos a los recursos que requiere para cumplir con los compromisos contraídos”.⁷ Por lo tanto “una organización es un lugar donde se producen conversaciones. Las conversaciones son fenómenos sociales en los cuales se realiza el trabajo, esto es, se toman acciones, se hacen juicios y se abren y cierran posibilidades”.⁸

Las organizaciones dentro del colectivo social se crean y se transforman por medio de diferentes prácticas, entre las que se encuentra principalmente el lenguaje. Sandra Massoni también establece una relación entre la organización y el lenguaje, diciendo que “la comunicación atraviesa a la organización porque es su forma de relación, la manera en que cada organización trata con sus miembros, se vincula con la sociedad y con las otras instituciones con las que interactúa. Porque la comunicación es una dimensión presente en toda acción social es que abarca todos los aspectos de la vida de la organización. La comunicación está íntimamente ligada a la calidad de las prácticas institucionales y sociales y a la coherencia de éstas con los objetivos, metas de la empresa u organización y voluntades de diálogo y participación de sus miembros”.⁹

Las organizaciones no son meros espacios físicos constituidos por simples individuos considerados como herramientas para darle forma. Muy por el contrario, “las organizaciones son formas sociales de redes de compromisos en las que el hombre encuentra su significado histórico, creando relaciones con otros y con él mismo”.¹⁰

Comunicación

Desde la aparición del hombre en el mundo la comunicación ha sido esencial en su progreso. Toda la vida social y el desarrollo intelectual dependen y se originan en los distintos procesos comunicativos que se realizan cotidianamente.

⁷ FLORES, FERNANDO. *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago de Chile, Dolmen Ediciones, 1994, p. 57

⁸ FLORES, FERNANDO. *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago de Chile, Dolmen Ediciones, 1996, p. 53

⁹ MASSONI, SANDRA. *Modelo de comunicación estratégica*. Rosario, 2011, p. 5

¹⁰ FLORES, FERNANDO. *op, cit*, p. 29

“La comunicación es el momento relacionante de la heterogeneidad sociocultural. Y por lo tanto espacio de articulación de su dinámica. Espacio de crisis de las tensiones presentes en la situación bajo análisis”.¹¹ La comunicación es un espacio que genera constantemente una transformación sociocultural, es decir, “cualquier transformación sociocultural se dibuja permanentemente a partir de la dinámica comunicacional”.¹²

La comunicación no debe entenderse como un proceso de transmisión de información de un lugar a otro, de un emisor a un receptor, como algo lineal que tiene un origen y un destino; sino que a la comunicación es necesario pensarla como un proceso constructivo, construcción de una relación. “La comunicación como espacio estratégico en la dinámica sociocultural construye, arma y desarma, redibuja constantemente la trama activa del sentido en un espacio social”.¹³ La comunicación es un espacio estratégico de intervención en las dinámicas socioculturales.

Sandra Massoni propone abordar a la comunicación como un fenómeno complejo y fluido. “Complejo, en tanto presenta múltiples dimensiones, por ejemplo, informativa, ideológica, interaccional, sociocultural”¹⁴; fluido, porque “implica pensar a la comunicación en relación con su aporte al cambio, a la transformación”; es decir, “es siempre movimiento en tanto, comunicación es acción”.¹⁵

Es necesario comprender que en el proceso comunicacional es imprescindible reconocer el espacio sociocultural como una “realidad compleja y conflictiva, realidad en la que existen numerosos actores con intereses, necesidades y niveles de compromiso, a veces antagónicos y a veces complementarios, que por eso mismo pueden coordinarse en torno a un problema”.¹⁶

¹¹ MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido, op. cit.*, p. 33

¹² MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido, op. cit.*, p. 36

¹³ MASSONI, SANDRA. *Ibíd.*

¹⁴ MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido, op. cit.*, p. 45

¹⁵ MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido, op. cit.*, p. 67

¹⁶ MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido, op. cit.*, p. 37

En la cotidianidad existe una interacción permanente de actores y situaciones, es precisamente este encuentro lo que le otorga sentido a la comunicación. Es por ello que las relaciones de comunicación “comprenden las relaciones interpersonales, grupales, sociales en general; las circunstancias económicas, políticas, culturales, el desarrollo de ciertas tecnologías, de ciertas formas de enfrentar y resolver los problemas de la naturaleza de la sociedad”.¹⁷

Analizar la comunicación desde esta perspectiva es referenciar puntualmente a la **comunicación estratégica**, entendida ésta como una manera de ser y de transformar, basada y centrada en el encuentro. Desde aquí Sandra Massoni plantea que la comunicación estratégica se interesa por la transformación en una cierta dirección en la cual la comunicación se asume como espacio de encuentro de las alteridades socioculturales y por lo tanto, como espacio de cambio, de transformación.

“En la comunicación estratégica ya no hay un mensaje a transmitir, sino un problema a resolver. Su solución implica el reconocimiento de los actores sociales, entendidos como protagonistas con relación a una temática y trabajando desde una matriz sociocultural que imprime a su acción una lógica de funcionamiento.¹⁸ Es por lo recientemente expuesto que “el objetivo de la comunicación estratégica no es un generalizado acuerdo social sino por el contrario, una recuperación del conflicto a partir de la apropiación de la parte del problema a la que cada actor puede/quiere aportar”.¹⁹

Es por ello que en comunicación estratégica la mirada está puesta en los actores, es decir, convocar a los actores a participar, convocarlos a la acción. Desde la perspectiva de Sandra Massoni lo fundamental reside en enfocarse en las lógicas de encuentro que permiten atender a la especial modalidad de vinculación que los actores tienen con el problema, esto es, agrupamiento de sectores para cada matriz que incluye a diversos actores que se distinguen de otros a partir de su ámbito de

¹⁷ PRIETO CASTILLO, DANIEL. *La comunicación en la educación*. Buenos Aires, La Crujía, 1999, p. 83

¹⁸ MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, op. cit., p. 51

¹⁹ MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, op. cit., p. 180

accionar en el marco del problema. En este punto es importante remarcar que “la comunicación estratégica instala conversaciones entre actores relevantes para la transformación.”²⁰

Es en este contexto donde cobra fuerza el comunicador y su propia mirada, ya que, luego de reconocer la diversidad sociocultural, siguiendo con la postura de Sandra Massoni, la tarea del comunicador será indagar los posibles puntos de articulación en función de intereses y necesidades de grupos sociales que se reconocen como bien distintos, para operar desde allí con relación a un objetivo. El comunicador trabaja para generar y descubrir cuáles son los dispositivos de participación que responden a los intereses y necesidades actuales de los actores y grupos.

La comunicación en las organizaciones

Como se dijo con anterioridad, las organizaciones están atravesadas íntegramente por la comunicación, sin ésta no podrían existir. Al hablar de comunicación y organización Paul Capriotti propone el término *comunicación institucional* para hacer referencia a “la comunicación en la cual la organización se presente como entidad, como sujeto social, y expone argumentos sobre ella como miembro de la sociedad. Esta comunicación de carácter institucional realizada por una organización tiene el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos con los que se relaciona, no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social”.²¹

Desde la postura de Paul Capriotti en relación a la comunicación institucional, la organización interactúa permanentemente con el tejido social perteneciente a la sociedad de la cual forma parte, y a partir de esta interacción pretende un reconocimiento, que se conozcan sus valores, sus principios, su forma de actuar y

²⁰ MASSONI, SANDRA. *Comunicación estratégica*. En: GÓMEZ OROZCO, G. (coord.) (2002) *Recepción y mediaciones. Casos de investigación en América Latina. Enciclopedia Latinoamericana de sociocultura y comunicación*. Buenos Aire, Norma, 2002, p. 74

²¹ CAPRIOTTI, PAUL. *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile, Andros impresores, 2009, p. 42

los aportes que ella puede realizar a la comunidad. Todo ello con el objetivo de lograr la aceptación e integración social, que se la pueda considerar un miembro útil para la sociedad y la identifiquen como un integrante más de la misma. Lo que pretende la organización es generar en el entorno credibilidad y confianza.

Dado que las organizaciones interactúan permanentemente con su entorno, con el tejido social del cual forman parte, aquel tejido social que las condiciona y modifica, pero que a su vez es modificado y condicionado por las organizaciones; son los propios actores los que de una u otra manera afectan el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. Estos actores son muy variados y pertenecen a distintos ámbitos, pero en mayor o menor medida inciden directamente en las organizaciones, ya que al estar atravesadas por la comunicación se desenvuelven en un espacio caracterizado por la diversidad sociocultural. Al hablar de actores, se hace referencia a los empleados de una organización, la comunidad local, los medios de comunicación, las entidades gubernamentales, inversores y accionistas, entre otros.

En las organizaciones se lleva a cabo un “conjunto de acciones de comunicación elaborados de forma consciente o voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades.”²². Es aquí donde Paul Capriotti incorpora un nuevo concepto asociado a la interdependencia de las organizaciones con la comunicación; el autor habla de la *comunicación en las organizaciones*, él la define como el conjunto total de acciones que se producen entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su entorno.

Gestión de Procesos comunicacionales

Gestionar la comunicación en las organizaciones implica llevar a cabo ciertos procedimientos, “la gestión de procesos comunicacionales es un conjunto complejo de acciones y procedimientos que engloban el *diagnóstico*, la *planificación*, la *ejecución* y la *evaluación*. Se trata de un todo integrado en la acción que muchas

²² CAPRIOTTI, PAUL. *Branding Corporativo. Op. cit.*, p. 39

veces es difícil de diferenciar en la misma práctica”²³. Es un proceso integral que en la mayoría de las situaciones en donde se lleva a cabo se da de manera simultánea.

La primera etapa de dicho proceso es la que le corresponde al **diagnóstico**. Según Washington Uranga el diagnóstico “es una tarea destinada a discernir los diferentes procesos comunicacionales de una determinada situación”²⁴. El autor afirma que el diagnóstico debe entenderse como una actitud y una capacidad para el análisis, más que como una fase puntual del proceso.

Una de las finalidades del diagnóstico es la de caracterizar las matrices socioculturales existentes. “En la Matriz de datos del Diagnóstico Comunicacional Estratégico se articulan elementos de análisis diversos a partir de reconocer el aporte de distintas miradas disciplinarias para un abordaje de la comunicación como un fenómeno complejo, situacional e histórico”²⁵. Así se recurre a distintas técnicas de captación de datos, primordialmente y casi con exclusividad se utilizan fuentes testimoniales, documentales y medios en terreno; los que “se integran para su procesamiento a la matriz de datos del Diagnóstico Comunicacional Estratégico”²⁶.

Una vez desarrollado el diagnóstico, éste le da paso a la **planificación**. Desde la mirada de Washington Uranga la planificación “es apenas un capítulo de algo mucho más integral e importante que es la gestión”²⁷. La planificación es entendida como una actitud para gestionar los espacios de la vida cotidiana, planificar para abrir posibilidades para la acción. Es aquí donde tiene lugar el abanico de acciones futuras.

Al momento de llevar a cabo la planificación se comienza por la construcción de *escenarios*; “un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del itinerario de acontecimientos que permiten transitar de una

²³ URANGA, WASHINGTON. *Prospectiva estratégica desde la comunicación*. Buenos Aires, 2012, p. 2

²⁴ URANGA, WASHINGTON, *op, cit*, p. 33

²⁵ MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido, op. cit.*, p. 114

²⁶ MASSONI, SANDRA. *ibíd.*

²⁷ URANGA, WASHINGTON. *ibíd.*

situación inicial a una situación futura”²⁸. Existen escenarios múltiples y todos ellos son posibles; según Washington Uranga el escenario es el lugar de la representación, conformado por una escenografía, que será el contexto, aquello que ubica un tiempo y un espacio, y el cual está constituido por actores, que a pesar de “tener un guion” son libres.

Finalmente en la gestión de los procesos comunicacionales encuentran su espacio la **ejecución**, es decir, aquellas acciones, planes y programas comunicacionales; y la **evaluación** de las mismas.

En este marco el comunicador deberá trabajar para generar estrategias de comunicación, es decir “dispositivos para interpelar la dinámica social, entendiendo a esta como un proyecto de comprensión, un principio de inteligibilidad que busca abordar las múltiples dimensiones de la comunicación como fenómeno complejo (porque incluye múltiples dimensiones) y fluido (porque es siempre movimiento, en tanto comunicación es acción)”²⁹

La imagen de la organización y la importancia del entorno

La imagen es la percepción que se tiene de la organización como un todo global, como un cuerpo. En ella interactúan constantemente la identidad, la cultura, la acción y la comunicación; es a partir de estos elementos que se va conformando la imagen de la organización. Es decir, el ser de la organización, representado por su identidad y su cultura, se realiza mediante su actuación o acción y su comunicación. “La imagen estaría conformada por un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social y la distinguirían de las demás entidades”.³⁰

Al hablar de imagen Paul Capriotti hace referencia a “la imagen de una organización en cuanto a entidad. Es la idea global sobre sus productos, sus actividades y su

²⁸ URANGA, WASHINGTON. *Prospectiva estratégica desde la comunicación*. Buenos Aires, 2012, p. 45

²⁹ MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, op. cit., p. 45

³⁰ CAPRIOTTI, PAUL. *Branding Corporativo*, op. cit., p. 106

conducta”³¹. El autor también agrega que, “la imagen de la organización es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien como un sujeto integrante de la sociedad”³²; aquella sociedad de la cual forma parte, aquel entorno social que es modificado y a su vez modifica a tal o cual organización.

El **entorno** estaría determinado por las fuerzas que afectan la actuación de una organización. Siguiendo con la mirada de Paul Capriotti en relación a la imagen, el autor va a decir que el entorno de una organización es de suma importancia para la misma y va a ejercer una influencia fundamental en la formación de su imagen, ya que éste va a aportar gran cantidad de información que puede afectar a la formación de dicha imagen.³³

Respecto a lo recientemente expuesto es necesario hacer algunas aclaraciones sobre el entorno de las organizaciones desde la postura que adopta Paul Capriotti. “La composición del entorno que rodea y contiene a las organizaciones es sumamente compleja, y los factores que afectan a la formación y/o modificación de la imagen de una organización son múltiples; sin embargo todos los factores se encuentran estrechamente relacionados, se inter-influencian unos con otros y pueden afectar de manera diferente a cada organización.”³⁴

Cuando se hace referencia al entorno se está mencionando específicamente a lo sociocultural, político, medioambiental, económico, tecnológico, a la competencia, al trabajo, entre otros. Este entorno no es más que las distintas dimensiones desde la cual se aborda la comunicación en relación a un problema, es decir, un problema de comunicación será afrontado, según la situación, desde la dimensión política, económica, medioambiental, sociocultural, tecnológica, etc.

³¹ CAPRIOTTI, PAUL. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, Editorial Ariel, 1999, p. 28

³² CAPRIOTTI, PAUL. *Planificación estratégica de la imagen corporativa, op. cit.*, p. 29

³³ CAPRIOTTI, PAUL. *Planificación estratégica de la imagen corporativa, op. cit.*, p. 88

³⁴ CAPRIOTTI, PAUL. *Ibíd.*

La identidad de las organizaciones

“La identidad es la personalidad de la organización. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad es el conjunto de características, valores y creencias con los que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones”.³⁵

Para analizar la identidad de una organización es necesario responder inicialmente el para qué de la organización: ¿quiénes somos?, ¿cómo somos?, ¿qué hacemos? y ¿cómo lo hacemos? Al responder a éstas cuestiones se está determinando la especificidad de la organización dentro de la sociedad en la que se relaciona la misma como entidad.

Cuando se habla de identidad no se puede dejar de mencionar la **identidad visual**, ésta forma parte de la identidad global de las organizaciones, es decir, es un instrumento más dentro del conjunto de elementos dirigidos a influir en la formación de la imagen de la organización.

Paul Capriotti va a decir que “la identidad visual es la plasmación visual de la identidad cultural o de la personalidad de una organización”.³⁶; la cual está compuesta por diferentes elementos: “el *símbolo*, o figura icónica que representa a la empresa; el *logotipo* y la *tipografía*, o sea, el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial; y los *colores* o gama cromática, es decir, aquellos colores que identifican a la compañía”³⁷. Finalmente el autor aclara que, “la aplicación de la identidad visual se lleva a cabo a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico”.³⁸

³⁵ CAPRIOTTI, PAUL. *Planificación estratégica de la imagen corporativa, op, cit.*, p. 140

³⁶ CAPRIOTTI, PAUL. *Planificación estratégica de la imagen corporativa, op, cit.*, p. 21

³⁷ CAPRIOTTI, PAUL. *Planificación estratégica de la imagen corporativa, op, cit.*, p. 19

³⁸ CAPRIOTTI, PAUL. *Ibíd.*

Paul Capriotti en su libro *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*, también plantea que la identidad está compuesta por dos unidades fundamentales, a saber, la Cultura y la Filosofía de las organizaciones.

Cuando el autor hace referencia a la **Filosofía**, habla de “la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía. Son los principios básicos por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Es por ello que la filosofía representa lo que la empresa quiere ser”.³⁹

Como ya se mencionó más arriba, el otro componente de la identidad es la **Cultura**, la cultura que impera y define a cualquier organización y la distingue del resto.

“La cultura de una organización es el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es ese conjunto de códigos compartidos por todos, o por la gran mayoría de los miembros de una entidad. La cultura es aquello que la organización realmente es en este momento”.⁴⁰

Es por ello que el análisis y la comprensión de la identidad y por ende de la cultura y filosofía de una organización son de suma importancia a la hora de reflexionar sobre la imagen. Esto es porque las creencias y los valores imperantes influirán notoriamente en la conducta de los empleados de una organización y la forma como se manifiesta el comportamiento de los mismos contribuirá, en gran medida, a la formación de la imagen de la organización.

³⁹ CAPRIOTTI, PAUL. *Branding Corporativo, op, cit.*, p. 25

⁴⁰ CAPRIOTTI, PAUL. *Branding Corporativo, op, cit.*, p. 24

La importancia de los Actores

Como ya se mencionó anteriormente, la comunicación estratégica apunta a la resolución de problemas y la solución de cualquier problemática implica el reconocimiento de diferentes actores sociales, entendidos como protagonistas en relación a una temática. Es decir, se los convoca a participar del problema en el que inciden directa o indirectamente, se los convoca para la acción.

Frente a las distintas problemáticas que atraviesan a las organizaciones, la comunicación estratégica ofrece la posibilidad de encontrar las soluciones en conjunto, ello significa convocar para la acción a todos los actores que forman parte del entorno de la organización y que puntualmente tienen especial relación con la problemática que se intenta analizar.

Desde la perspectiva de Washington Uranga los procesos comunicacionales son “prácticas sociales atravesadas por experiencias de comunicación. Prácticas sociales factibles de ser reconocidas como espacios de interacción entre sujetos en los que se verifican procesos de producción de sentido, de creación y recreación de significados, generando relaciones en las que esos mismos sujetos se constituyen individual y colectivamente. Prácticas en las que intervienen los medios, como un componente fundamental de las prácticas sociales hoy, como parte indiscutible del proceso de construcción de la realidad, pero nunca como única variable”⁴¹

Los actores son un rasgo fundamental e indispensable en toda problemática que pretenda analizarse desde la comunicación estratégica. Pero al mismo tiempo dichos actores son imprescindibles para toda organización de la cual forman parte ya que sus acciones implican distintas transformaciones dentro y fuera de la estructura organizacional.

Por lo que, actuar en una organización implica la posibilidad de introducir cambios dentro de un contexto caracterizado como complejo y determinado no sólo por hechos sociales, sino también por las creencias y valoraciones que tengan los sujetos sobre los mismos. Esto lleva a considerar tanto las prácticas sociales y las prácticas comunicativas que les dan sentido, así como la percepción que cada

⁴¹ URANGA, WASHINGTON. *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*. Rosario, 2004, p. 2

sujeto, individual o colectivo, tenga sobre las mismas. Dichas percepciones, variarán de un sujeto a otro en función del tipo de vínculo que establezca con la organización.

Porque un ajustado sustento teórico es la base fundamental de cualquier investigación o trabajo de grado, fue necesario exponer detalladamente en esta etapa del informe todos los conceptos que serán de suma importancia para el posterior desarrollo del mismo.

Una vez señaladas las líneas teóricas que guiarán este trabajo se determinará en la siguiente fase los procedimientos metodológicos que permitirán aplicar los conceptos al análisis del problema de investigación.

Marco Metodológico

“La estrategia de comunicación es una metodología de investigación-acción que se plantea como un proyecto de comprensión”. Desde esta perspectiva, “se entiende a la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural”.⁴²

Según lo planteado y expuesto por Sandra Massoni en su libro *Estrategias; Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, metodológicamente la comunicación estratégica trabaja a partir de un enfoque contextual y constructivista. A través de la comparación etnográfica y discursiva se trabaja en captar la construcción local y frágil de la realidad social para reflexionar y operar sobre ella. El objetivo es indagar en cada caso la genealogía de los vínculos para dar cuenta de su operar en situaciones concretas.⁴³

Al centrarnos en esta investigación en particular, la perspectiva metodológica desde la cual se trabajará es una *perspectiva cualitativa*, dado que la misma autoriza a “acceder a las estructuras de significados”. En este contexto el investigador se establece como un observador participante del problema que se pretende investigar; esto es así ya que “la perspectiva cualitativa busca hacer sentido de aquello que se está investigando, para llegar a una interpretación”⁴⁴

Resulta necesario aclarar y remarcar que es precisamente desde la óptica cualitativa que “se va a encontrar aquello que es particular, no necesariamente irrepetible. Aquello que es particular, permite adentrarnos en el objeto que se pretende conocer desde la búsqueda de su particularidad”⁴⁵

⁴² MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, op. cit., p. 113

⁴³ MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, op. cit., p. 113

⁴⁴ OROZCO GOMEZ, GUILLERMO. *La investigación en Comunicación desde la perspectiva cualitativa*. La Plata, Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1996, p. 71

⁴⁵ OROZCO GOMEZ, GUILLERMO, op. cit., p. 72

En la estrategia de comunicación se trata de reconocer y explorar, por un lado lo simbólico, al hablar de lo simbólico se hace referencia por ejemplo a los mensajes, palabras, imágenes, textos; y por otro lado implica reconocer lo material, es decir, prácticas, rutinas productivas, soportes, canales, entre otros. Tanto lo simbólico como lo material se mezclan, se empujan mutuamente en todo el proceso de transformación. Para ello es primordial y necesario definir un escenario con el objeto de convocar a la acción a todos aquellos actores que están relacionados puntualmente con la solución del problema a tratar.

Esto último es fundamental en toda estrategia de comunicación ya que la misma no se presenta como una fórmula eficiente, muy por el contrario, se compone de un conjunto de dispositivos, los cuales permiten ampliar el abanico de oportunidades para convocar a los otros a participar. Es en este punto donde cobra fuerza el diagnóstico comunicacional, dado que este permitirá conocer todas aquellas posibilidades de participación, actuales y potenciales que presentan los diferentes actores sociales en relación al problema que está abordando la comunicación estratégica.

Puntualmente en la investigación que nos convoca las técnicas que se emplean para el análisis son la entrevista en profundidad, informantes claves, análisis documental, observación participante y observación no participante. Todas ellas permiten revelar y obtener información cualitativa que contribuye a entender, conocer y comprender el verdadero sentido de la acción de los actores involucrados en la misma.

Es primordial realizar entrevistas en profundidad con los responsables de la organización como así también con los empleados y clientes que forman parte de ella. A partir de aquí se pretende conocer una serie de ideas y opiniones sobre la problemática que se expresan no solo en el decir sino en el hacer diario de la organización.

Como complemento de esta etapa y fuente fundamental de conocimiento, se lleva a cabo el análisis documental, el mismo permite indagar los documentos de la organización, aquellos que dan cuenta de su historia, su estructura y funcionamiento. Por medio de ellos se procura puntualizar la filosofía, identidad y cultura que caracteriza a la organización.

La participación en el terreno es primordial en este tipo de investigación ya que la misma permite entrar en contacto directo con los actores involucrados en la problemática, conocerlos en acción, interaccionar no sólo con las personas sino con los procesos y procedimientos, es decir, con la estructura organizacional. A través de la utilización de los sentidos se pretende captar la realidad de la organización, al mismo tiempo que se va recogiendo la información relevante y necesaria para el análisis de la misma. La observación participante y no participante accede a realizar una lectura en las relaciones humanas del sentido que alojan determinadas prácticas y sus posibilidades de cambio. Desde allí se busca conocer la organización espacial del objeto en observación, su organigrama, la manera de relacionarse de los empleados y los lazos que la organización constituye con su entorno.

El permanente análisis de todas estas fuentes primarias se complementa con la lectura de fuentes secundarias como ser la página web, comunicados, presentaciones y demás documentación pertinente.

La intención de la presente investigación es “operar sobre distintas dimensiones: informativa, ideológica, interaccional, sociocultural, etc., en la búsqueda de una articulación de estas diversas extensiones e intensidades comunicacionales con los estados de conocimiento de los actores y en torno a la problemática que se aborda”.⁴⁶

⁴⁶ MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, op. cit., p. 162

“La organización es un ser vivo, tiene un cuerpo, tiene una historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona, siendo la organización modificada por la acción del entorno, a la vez que ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio”.⁴⁷

Un recorrido por Soluciones Postales

Soluciones Postales es una empresa intermediaria entre diferentes correos postales y clientes que necesitan satisfacer necesidades de servicios postales. Nace en el año 1999 como alternativa económica de una familia de la ciudad de Rosario.

En 15 años, desde su constitución hasta la actualidad, la organización atravesó por diferentes etapas y sufrió variadas modificaciones, ya que en los inicios funcionaba simplemente como una Unidad Postal del Correo Argentino. Luego de varios años de trabajo se termina la relación comercial con dicho correo, ante esta situación Soluciones Postales tomó la decisión de seguir brindando servicio a sus clientes por medio de otros prestadores postales privados, y paralelamente amplía su campo de acción mediante la incorporación de envíos internacionales a sus servicios. La relación comercial con los nuevos prestadores postales se extendió al presente.

Para el año 2003, debido al crecimiento de la organización, se estableció como la única en su tipo en la ciudad de Rosario, beneficio del cual goza inclusive en la actualidad. Además, producto también del crecimiento organizacional, en el año 2011 adoptaron la personería jurídica de Sociedad Anónima bajo el nombre de GyE

⁴⁷ CAPRIOTTI, PAUL. *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona, El Ateneo, 1992, p. 15

S.A⁴⁸. Vale destacar que con independencia de la nueva denominación legal, la empresa continuó funcionando bajo el nombre de fantasía de Soluciones Postales.

⁴⁸ *Gestión y Envíos. Sociedad Anónima*

Proyecto de la organización

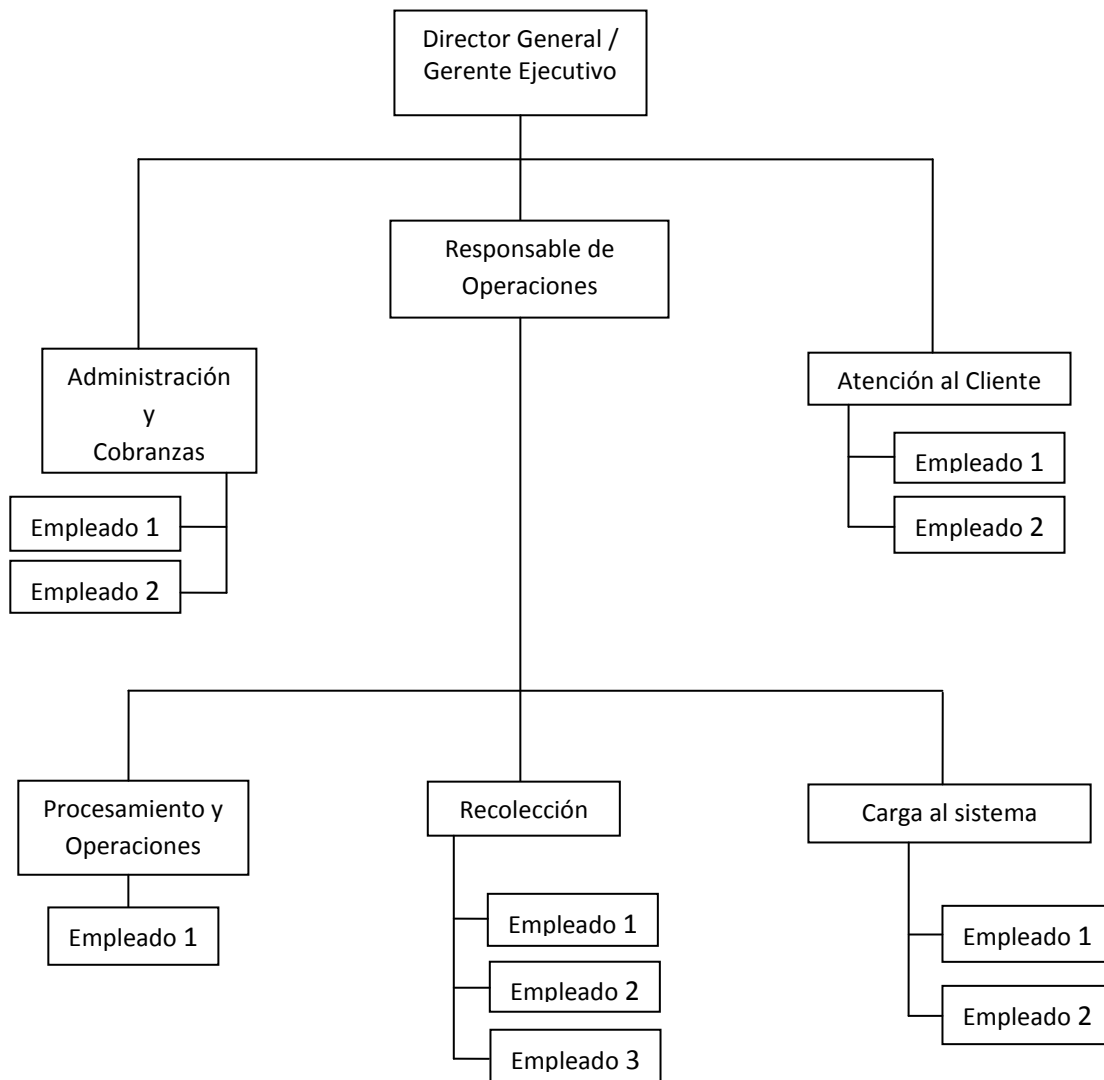
Actualmente Soluciones Postales apunta a la figura de *bróker* de correos, es decir, un servicio de tercerización cuyo propósito es vincular a sus clientes con los distintos correos con los cuales trabaja. Utilizando un término más adecuado a los tiempos que corren, los miembros de la organización se han autodenominado “bróker postal”⁴⁹.

La empresa gestiona ante los prestadores postales para facilitarles a los clientes la admisión, clasificación, transporte, distribución y entrega de la correspondencia y documentación comercial. Entre los servicios que le brindan a la clientela se hallan el retiro de correspondencia a domicilio, el asesoramiento en la elección del prestador postal, *finish* postal (impresión, etiquetado, ensobrado o embolsado), la gestión de reclamos ante correos y cuenta corriente con facturación mensual.

La organización mantiene convenios contractuales a precios mayorista con los correos más destacados del país y correos internacionales, son ellos quienes tienen la tarea de distribuir todos los envíos que los distintos clientes les entregan a Soluciones Postales.

⁴⁹ Terminología relacionada al Bróker de Seguros

Organigrama



Análisis del Organigrama

Dentro de una organización el organigrama de la misma sirve para visualizar su distribución organizacional y jerárquica. Es la representación gráfica de la estructura de una empresa la cual muestra su constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica. En el organigrama se describen los puestos de trabajo, la asignación de responsabilidades, los roles, las relaciones de autoridad y coordinación y los distintos niveles jerárquicos. Es la estructura horizontal y vertical de la organización, ya que en la misma se representa de arriba abajo y de izquierda a derecha desde el nivel más alto al más bajo respectivamente.

Soluciones Postales es una empresa familiar conducida por sus propios dueños, ellos son los hijos del fundador de la empresa. En el nivel más alto del organigrama se ubica el **Director general** o **Gerente ejecutivo** de la organización. Él es quien asume la responsabilidad total de guiar y dirigir la empresa; además tiene a su cargo todos los sectores y empleados que se desempeñan en cada puesto de trabajo. Absolutamente todo lo competente a la organización pasa por sus manos, es la cabeza de la compañía. En la mayoría de las situaciones el director general toma por completo las decisiones comerciales y laborales correspondientes y todo aquello que tenga que ver con la planificación a corto, mediano y largo plazo; en algunas circunstancias comparte esta tarea con el fundador de la empresa y con los demás asociados.

Con relación a los socios y accionistas, éstos participan pasivamente en la organización, a excepción del director general; su actividad dentro de ella sólo se limita a participar en las diferentes reuniones. Los encuentros entre todos los socios tienen lugar dos o tres veces por año; se reúnen para discutir y tomar decisiones concretas en situaciones concretas, puntualmente lo relacionado a la apertura de nuevos mercados, la incorporación de nuevos servicios, la definición de clientes potenciales, entre otros asuntos. Las demás decisiones que tienen que ver con el hacer cotidiano de la organización quedan en manos del gerente.

Al mismo tiempo el director general tiene a su cargo los sectores de administración y cobranzas y atención al cliente, ambas están bajo su plena responsabilidad.

El área de **Administración y cobranzas** desarrolla sus actividades con independencia de los demás sectores, es el único que no tiene interrelación laboral dentro de la organización. Los que desempeñan actividades dentro de éste área tienen el control de todas las finanzas de la empresa, toman decisiones administrativas, evalúan y desarrollan proyectos de inversión con independencia de otro sector. Pero la disposición final en la administración la tiene el director general, él es quien aprueba o no nuevas inversiones, diferentes gastos, actividades financieras, entre otros. Es decir, el área administrativa desarrolla los planes y actividades correspondientes al sector de manera autónoma pero antes de concretar alguna acción deben tener la aprobación final del director.

Si existen nuevas disposiciones que involucren al sector, éstas son comunicadas personalmente por el director general ya que es él quien resuelve al respecto.

En relación al equipo de **Atención al cliente**, el mismo se encuentra bajo la absoluta responsabilidad del director de la organización. A diferencia de administración y cobranzas, este sector sí tiene contacto e interrelación con las demás áreas de la organización, ya que están muy vinculadas unas de otras y trabajan de manera dependiente entre ellas puntualmente por el tipo de trabajo que se realiza en la organización. Atención al cliente reporta directamente al gerente todo lo relacionado al sector, a saber, reclamos y conflictos con clientes, situaciones que surjan en los recorridos diarios, seguimiento postal de los diferentes prestadores, entre otros.

Al mismo tiempo todo lo que tenga que ver con nuevas disposiciones para el área, cambios en la forma de trabajar, nuevas medidas, etc.; todas ellas son comunicadas y establecidas por el director general de la empresa, él es quien toma las decisiones.

El segundo nivel de autoridad e importancia dentro del organigrama lo ocupa el **Responsable de operaciones**, esta tarea está en manos del fundador de la organización. Tiene a su cargo los sectores de procesamiento y operaciones, recolección y carga al sistema; controla cada una de las labores que se realizan en estos espacios y es el que da las órdenes y directivas respectivamente. Todas las situaciones que surjan en estos sectores deben ser reportadas directamente a él sin intermediarios, ya que es el que decide al respecto. El responsable de operaciones

tiene el control diario y absoluto de las diferentes actividades de recolección y preparación postal que se llevan a cabo en la organización.

Con respecto a la toma de decisiones en los tres sectores, el responsable de operaciones resuelve de manera autónoma todo lo relacionado a situaciones que se dan cotidianamente como consecuencia del trabajo y el quehacer diario. Todo aquello que tenga que ver con aspectos de mayor envergadura o determinados conflictos lo consulta previamente con el director general y entre los dos deciden al respecto o simplemente la autoridad mayor determina la manera de proceder ante situaciones concretas. Muchas veces el director y el fundador no llegan a un acuerdo a la hora de resolver ciertas circunstancias, en estos casos quien tiene la última palabra y decisión final es el primero, la cabeza de la organización.

Todos los sectores de la empresa cuentan con la labor de una cierta cantidad de **Empleados**, algunas con más otras con menos, dependiendo del trabajo que se lleve a cabo en cada una de ellas. Todos reportan directa y personalmente al director general y al responsable de operaciones.

Si bien cada sector tiene fijada su actividad y las personas que se desenvuelven en el mismo, esto no es algo estable, ya que en su conjunto los empleados tienen conocimiento de todas las áreas y las funciones a desarrollar en las mismas por lo que en muchas ocasiones deben desempeñarse en más de una.

No existe la especialización por sector ni el desempeño completo en una actividad puntual; por el contrario, los empleados llevan a cabo parcialmente distintas funciones, y en ciertas ocasiones trabajan en más de un sector.

Con relación a la situación contractual, todos ellos son empleados “bajo convenio”, pertenecen a la misma categoría dentro de empleados de comercio. Los mismos no cuentan con representación gremial por lo que su relación con la empresa está regida por normas directas, informales y espontáneas dictaminadas por el director general.

Es necesario hacer una aclaración respecto a los empleados y a la selección de los mismos, ya que en ella se describe parte de la política de la empresa, por lo que adquiere cierta importancia a la hora de abordar la problemática que tiene lugar en el presente trabajo.

Soluciones Postales cuenta con la labor de 9 empleados. En su mayoría son estudiantes de distintas carreras universitarias, esto es un aspecto muy influyente a la hora de contratar al personal. Esta situación en particular genera un flujo constante de personas que trabajan un corto período de tiempo en la empresa, ya que al ser estudiantes sólo permanecen laborando en la compañía el tiempo que les lleve completar sus estudios, una vez finalizados éstos renuncian para dedicarse por completo a su profesión. El promedio de tiempo trabajado de los empleados es aproximadamente de dos años, muy pocos de ellos persiste un período más largo en la organización. Los empleados la toman como lugar de paso, como aquel trabajo que ayuda económicamente mientras están estudiando, no pretenden quedarse mucho tiempo en el lugar ni “hacer carrera” dentro de la empresa.

Demanda / Problema de investigación

Como bien se menciona al comienzo, Soluciones Postales en sus inicios, 15 años atrás, tenía como única meta sustentarse económicamente. Una vez que el emprendimiento fue tomando forma y fue consolidándose como una pequeña empresa los objetivos fueron cambiando y al igual que la organización se fueron adaptando a las circunstancias por las que atravesaba la misma. De ser objetivos inmediatos y exclusivamente económicos pasaron a convertirse en objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Como consecuencia del desarrollo y crecimiento alcanzado a lo largo de los años, hoy la organización pretende darse a conocer dentro del rubro de logística postal de la ciudad de Rosario, es decir, tiene la necesidad de expandirse. Persigue el reconocimiento, quiere que la conozcan y reconozcan como una opción más dentro del área de servicios postales, para poder así conquistar nuevos mercados y ampliarse comercialmente.

Ante esta situación es que propongo analizar la comunicación de Soluciones Postales a partir de la visión de los actores que la integran. Es necesario examinar el estado actual de la organización, para gestionar y planificar dicha comunicación y así poder actuar en consecuencia.

El proyecto comunicacional no debe estar aislado ni separado de lo que sucede en la cotidianidad de la organización, es por ello que, la mirada de los sujetos que la conforman se vuelve fundamental.

Es importante remarcar que el desarrollo de la comunicación exige estudios y análisis específicos en las organizaciones, ya sea para gestionar y planificar o realizar proyectos comunicacionales.

A partir de la demanda recientemente expuesta, la **problemática de comunicación** o **problema de investigación** que tiene lugar y el cual será la base del presente trabajo, queda planteado de la siguiente manera.

Inconvenientes en los servicios de la empresa para dar respuesta a sus clientes ante una creciente demanda de los mismos.

Actores relevantes intervinientes en la problemática

Como se mencionó oportunamente en el marco teórico del presente trabajo, la comunicación estratégica apunta a la resolución de problemas y la solución de cualquier problemática implica el reconocimiento de diferentes actores sociales, entendidos como protagonistas en relación a una temática. Es por ello que se los convoca a participar del problema en el que inciden directa o indirectamente; se convoca a todos los actores que forman parte del entorno de la organización y que tienen especial relación con la problemática que se intenta analizar, es decir, se los convoca para la acción.

Puntualmente en la investigación que tiene lugar aquí, los actores relevantes e intervinientes en la problemática son:

Los que gestionan

- Director General
- Fundador

Los empleados

Los clientes efectivos

- Estudios Jurídicos
- Grandes Empresas e Industrias

Arquitectura organizacional

Antes de comenzar con el análisis de los aspectos relevantes para cada matriz o sector interviniente en la problemática, es necesario hacer unas especificaciones y un pequeño análisis de la arquitectura organizacional de Soluciones Postales, ya que la caracterización de la misma es de suma importancia a la hora de indagar en la problemática y posteriormente confeccionar la estrategia de comunicación en relación a la demanda.

Dentro de la arquitectura organizacional es necesario analizar dos elementos claves para la caracterización y especificación de la misma, a saber, la fachada y el ambiente interior.

Fachada

En este punto se hace referencia a las características exteriores de la oficina física que posee la organización en la ciudad de Rosario; aquí se habla del aspecto estético de la empresa. La fachada está en permanente relación con la imagen y la marca de la misma.

La oficina que posee Soluciones Postales en la ciudad de Rosario se encuentra ubicada en el centro de esta localidad, precisamente se sitúa en calle Alvear 922; la misma está asentada en el local 1 de un edificio de departamentos.

El local no cuenta con ningún tipo de identificación de la organización, en el frente no posee carteles alusivos al nombre o marca de la misma. Sólo se puede observar una vidriera grande que da al frente del edificio, cubierta ésta con cortinas blancas y únicamente un cartel que indica la altura de la calle y el número de local. A primera vista no se logra distinguir que el local funciona como oficina ni que allí se encuentra localizada una empresa, pasa totalmente inadvertida.

Ambiente interior

La oficina de Soluciones Postales cuenta con tres plantas en las cuales se desarrolla toda la actividad de la empresa. En la planta baja se encuentra el sector de recepción y operaciones, esto es, atención telefónica y seguimiento de los recorridos, preparación de correspondencia, carga al sistema de la empresa, despacho de cartas y atención a prestadores postales. En la planta alta se encuentra la oficina del director general de la empresa y además se lleva a cabo toda la actividad relacionada a la administración. Por último, en el subsuelo se desarrollan todas las tareas correspondidas al *finish* postal, a saber, impresión, etiquetado, ensobrado y embolsado de correspondencia.

Sus tres plantas respectivamente no cuentan con ningún elemento identitario de la organización, interiormente no se observa la presencia de carteles o letreros con el nombre de la empresa ni su logo característico y representativo. No existe nada que asocie la oficina física con la organización, no hay un anclaje entre ésta y Soluciones Postales.

Visión del problema para cada matriz

Como se mencionó oportunamente, la presente investigación tiene por finalidad caracterizar las lógicas de funcionamiento de las diferentes Matrices que forman parte del entorno de la organización en cuestión y obtener un registro de la percepción de los actores del sector en relación a la problemática convocante.

Para ello se realizaron variadas entrevistas a los diferentes actores (*los que gestionan, los empleados, los clientes efectivos*) a partir de las cuales se obtuvo información acerca de la visión y perspectiva que cada actor posee respecto al problema de investigación.

Los que gestionan – Director General

Para el director general de la organización, Soluciones Postales representa el emprendimiento familiar que fue mutando con el tiempo hasta convertirse en una pequeña y mediana empresa con estructura propia y asentada en el rubro postal. Considera que satisface necesidades puntuales de los clientes a partir de una amplia gama de prestaciones y prestadores de correo, ya que ofrece un gran abanico de servicios. Afirma que es la única empresa en la región que brinda servicios postales complementarios al envío de correspondencia, ese es su principal atributo, le agrega un plus al servicio de envíos de correspondencia.

Su preocupación primordial es la atención al cliente, esto implica el esmero en una excelente atención y un trato cálido para con el cliente. Su interés está puesto en grandes usuarios, ya que su principal objetivo es ampliar la cartera de clientes y expandirse en el mercado a partir de la incorporación de aquellos consumidores que superen una facturación mensual determinada.

Su idea es apostar a la innovación permanente, se trate de innovación tecnológica como así también innovación en nuevos y mejores servicios postales y de paquetería a nivel nacional e internacional. Le interesa que el cliente esté completamente satisfecho y tenga más de una opción para comunicarse y contactarse con la empresa y poder así transmitir sus dudas, consultas y reclamos.

Pretende generar alianzas estratégicas con los diferentes prestadores postales para satisfacer necesidades puntuales y apuntar a la conveniencia tanto de los clientes, en relación a los servicios complementarios brindados, como de los mismos prestadores, en tanto empresa terciarizadora y complementadora de envíos postales.

Procura que sus empleados tengan “puesta la camiseta de la empresa”, ya que considera que todos ellos son un engranaje fundamental en el crecimiento de la organización, básicamente por su trato permanente, directo y personalizado con los clientes. Es por eso que intenta que todos los empleados reciban un trato igualitario, que no existan diferencias personales, laborales, muchos menos jerárquicas (entre los empleados) para con ellos dentro de la empresa.

Los que gestionan – Fundador

Para el fundador de la organización, Soluciones Postales es su creación, ya que la vio nacer, crecer y desarrollarse, siempre acompañándola de cerca y siguiendo cada uno de sus pasos. Desde su perspectiva, hoy es una empresa consolidada con mucho futuro y proyección por delante, aunque no deja de ser una pequeña empresa familiar.

Afirma que es una organización que cubre muchas necesidades postales de clientes puntuales, además le agrega valor al servicio de envío de correspondencia cubriendo falencias que presentan los distintos correos oficiales.

Asegura que a lo largo de los últimos años los clientes fueron aumentando en cantidad y demanda y en muchas ocasiones se encuentran saturados de trabajo y no pueden cumplir con excelencia ante diferentes exigencias por parte de estos. Hay situaciones en las que se encuentran desbordados, ya que el volumen de correspondencia y paquetería va en aumento, y en oposición, el personal y las herramientas de trabajo quedan reducidas ante tanta demanda. Lo mismo sucede con los reclamos, éstos al igual que los envíos van aumentando considerablemente y en muchas circunstancias no se llegan a atender los mismos en tiempo y forma.

Su interés está puesto en todos los clientes por igual, sean grandes o pequeños, considera que todos en su conjunto hacen a la organización y cada uno merece el mejor trato y atención sin hacer distinciones ni diferencias, cada uno de ellos es importante para la empresa. Por ello apunta principalmente a la atención personalizada del cliente, a un trato cordial y cálido; que el cliente se sienta realmente a gusto en la empresa, que perciba que no es uno más entre tantos.

Considera a todos los empleados como “parte de su familia”, y ese es el trato que tiene para con ellos, generalmente rompe la barrera de jefe-empleado y los trata como igual. No existen diferencias entre los empleados, todos reciben la misma confianza, porque para él cada uno es importante en el trabajo que realiza, todos por igual colaboran en el funcionamiento de la organización. Es por eso que pretende que ellos tengan “puesta la camiseta de la empresa” y estén disponibles para cuando se los necesite. Para él los recursos humanos son uno de los factores determinantes y sumamente importantes en el accionar cotidiano de la organización.

Los empleados

Para los empleados de la organización, Soluciones Postales representa su lugar de trabajo y básicamente una entrada económica a final de mes. Es por ello que sólo se dedican a cumplir su jornada de trabajo y luego se retiran para continuar con sus vidas. Éstos asisten, cumplen con su labor y a final de mes obtienen una remuneración económica por su trabajo sin más pretensiones; ya que afirman que no existe en la empresa posibilidades de ascenso, crecimiento, ni superación personal. Es un trabajo monótono, rutinario, todos saben y hacen todas las actividades que existen ahí dentro, sus expectativas en y para con la organización son muy bajas, casi nulas; además no tienen creados allí objetivos a futuro.

Afirman que en los dos últimos años los clientes de la organización han aumentado considerablemente al igual que la cantidad de envíos que realizan. Ante esto una de las complicaciones que surgen es el traslado de estos envíos desde las oficinas particulares de dichos clientes hasta la oficina de Soluciones Postales; dado que sólo salen a realizar sus recorridos con una mochila y una bicicleta y en más de una

oportunidad deben trasladar grandes cajas y paquetes, además de muchas cartas. Todo ello sin contar que en numerosas ocasiones deben pasar más de una vez al día por cada uno de los usuarios.

Aseguran que los clientes no llegan a identificarlos, no logran asociarlos a Soluciones Postales, generalmente los llaman por distintos nombre, entre ellos OCA, correo, cadete; son pocos los que unen al empleado con la organización. Ante esto consideran que es necesario algún tipo de identificación para no tener que dar explicaciones a diario y poder generar otro tipo de relación con el cliente; en su indumentaria tampoco cuentan con ningún objeto que haga alusión a la empresa ni a su nombre personal para que los identifique y presente ante los clientes.

Afirman que frecuentemente se les dificulta el trabajo diario porque, en el caso puntual de los empleados que realizan los recorridos por cada cliente, no tienen suficiente información sobre los diferentes servicios que presta la empresa, entonces ante determinadas consultas que efectúan dichos clientes ellos no saben qué ni cómo responder y tienen que derivar dichas consultas o reclamos al *call-center*, generándose una situación incómoda ante los usuarios.

Los clientes – Estudios Jurídicos

Para ellos Soluciones Postales es una empresa que satisface sus necesidades diarias de envío de correspondencia. Hacen hincapié en la comodidad de lo que les significa el uso de los servicios en su actividad diaria; ya que les facilita el envío de documentación en tiempo y forma y según la fecha requerida sin tener que moverse de sus oficinas. Destacan de la organización la excelente atención que brinda y el trato personalizado que tiene para con ellos, fortalezas que les generan plena confianza y seguridad en la organización.

Afirman que llegaron a conocerlos y a tener contacto con la empresa por recomendación de los colegas, fueron otros estudios jurídicos o compañías con las que trabajan los que les informaron sobre la existencia de la organización y los que los han puesto en contacto con la misma. Los conocieron por referencias y el “boca en boca”.

Los clientes – Grandes Empresas e Industrias

Para las grandes empresas e industrias Soluciones Postales representa el proveedor que se ocupa del envío de su paquetería, es el que cubre sus necesidades de preparación, transporte y carga de los paquetes que requieren enviar a diario a distintos destinos. Les resultan sumamente cómodos los servicios que ofrece la empresa, dado que sólo deben preocuparse por llamar por teléfono a la oficina y solicitarlos, todo lo demás lo dejan en manos de la organización. Al igual que los Estudios Jurídicos coinciden en la excelente atención que brinda la empresa respecto a sus servicios, como así también el trato personalizado que tienen a diario.

Afirman que el contacto con la organización se dio a través de la visita personal y pauta a sus empresas y oficinas por parte del director general de la organización, él mismo fue a ofrecerles los servicios que presta Soluciones Postales y a detallar la conveniencia del uso de los mismos. Anteriormente de esa reunión no habían escuchado nunca hablar de la organización como tal, ni tenían conocimiento de que existía una empresa que se ocupe de ese tipo de servicios; previamente a eso realizaban sus envíos directamente con un correo oficial.

Los clientes – Estudios Jurídicos / Grandes Empresas e Industrias

Tanto los estudios jurídicos como las grandes empresas e industrias coinciden en que el nombre Soluciones Postales no les resulta muy significativo ni representativo, hablan de la organización como “aquella empresa que se ocupa de mandar su correspondencia o paquetería”, confundiendo con frecuencia el nombre de la misma con el de OCA (prestador con el que trabaja Soluciones Postales), “la empresa de correo” o la relacionan directamente con el apellido de los dueños.

Ambos requieren que la empresa brinde mayor información con respecto a los servicios que ofrece, puntualmente cuando se trata de la incorporación de nuevos servicios o nuevas modalidades de envíos postales; como así también cuando existen dificultades o novedades relacionadas a la entrega de correspondencia y paquetería en tiempo y forma, es decir, cuando el servicio presenta algún problema. Al mismo tiempo solicitan, y hacen hincapié, en la información anticipada y precisa

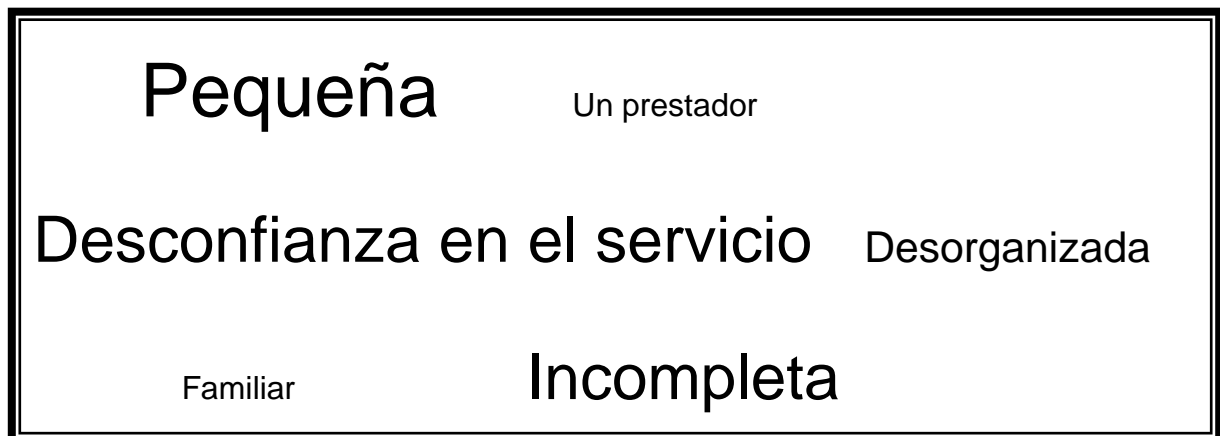
en relación al cambio y la suba de los precios de los envíos y/o servicios, ya que aseguran que toman conocimiento de un aumento de precios al momento de recibir la factura a final de mes.

Los dos consideran necesario que la empresa sea más precisa y ordenada en cuanto a la incorporación de nuevos empleados, debido a que con frecuencia van variando los mismos y van cambiando las caras de aquellos que los visitan a diario, generándose así confusiones a la hora de reconocerlos ya que no tienen ningún tipo de identificación. En muchas ocasiones no llevan a cabo la presentación formal de los nuevos empleados y no informan del cambio, por lo que se encuentran desorientados ante tal situación y ven cierta desorganización para con el trabajo en este aspecto.

Visión Temporal

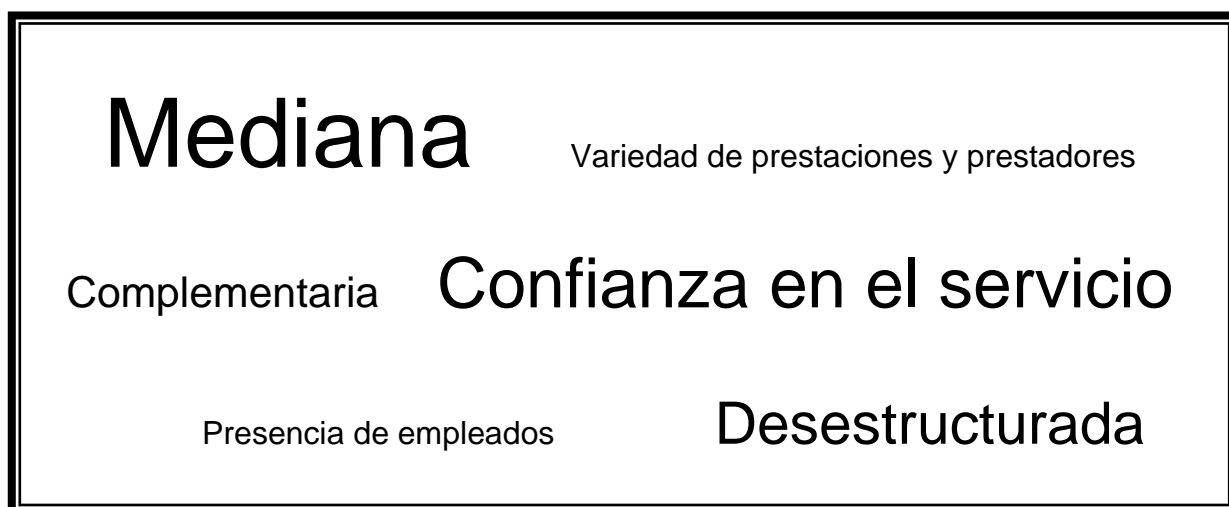
En este punto se analiza la perspectiva de cada una de las matrices en relación a determinados períodos temporales (pasado, presente y futuro) que conciernen a la organización. Todas ellas en su conjunto van a coincidir y definir conceptos específicos y aspectos que caracterizaron, caracterizan y a futuro caracterizarán a Soluciones Postales.

Todas las matrices - La organización hace 5 años



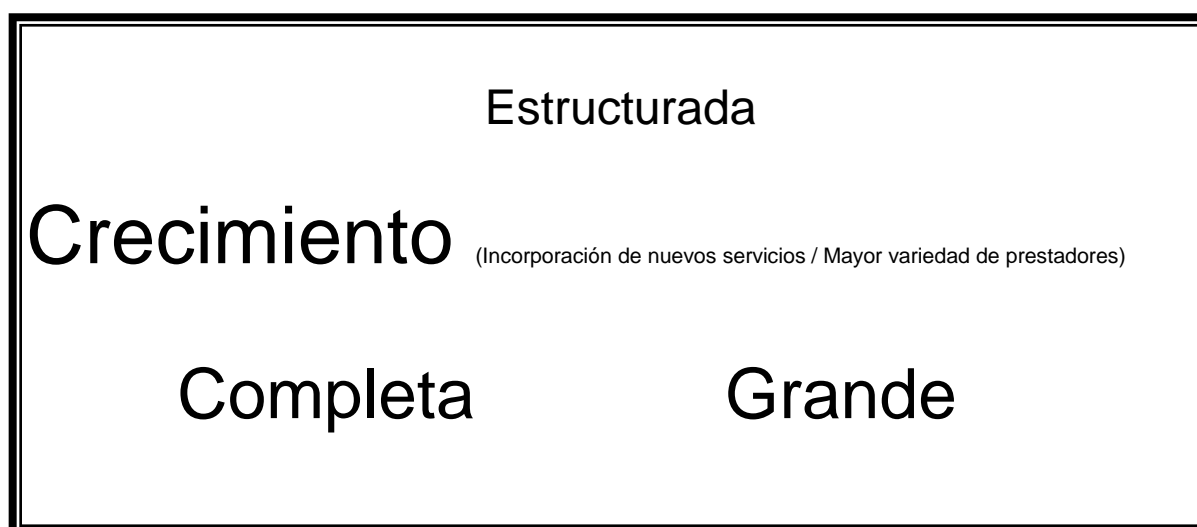
Todas las matrices coinciden en que hace 5 años la organización era pequeña, existía cierta desconfianza en relación a sus servicios y no llegaba a cubrir todas las necesidades y demandas que tenían sus clientes.

Todas las matrices - La organización hoy



La visión de la organización hoy desde la perspectiva de todas las matrices analizadas define una empresa mediana que genera confianza en los servicios que ofrece, además de ser un complemento de los correos postales y de las prestaciones que estos brindan, aunque presenta una estructura poco sólida.

Todas las matrices - La organización dentro de 5 años



En el análisis de todas las matrices se observa una trayectoria hacia el crecimiento basado en la incorporación de nuevos servicios y prestadores, logrando así una organización asentada sobre una estructura sólida semejante a una gran empresa y completa en relación a los servicios ofrecidos.

Modos y espacios de comunicación

Como se mencionó en el marco teórico del presente trabajo, las matrices intervinientes en la problemática asumen diferentes intereses y necesidades a partir de sus lógicas de funcionamiento, estos intereses y necesidades son los que determinan la valoración de los aspectos del problema que cada una de ellas establece.

Son estas matrices las que al mismo tiempo se desenvuelven en ciertos espacios y de determinados modos, es decir, presentan diferentes formas de comunicarse, códigos, redes de interacción, lugares de intercambio, circulación y resemantización de las novedades, entre otros.

A continuación se analizarán estos modos y espacios a partir de cada matriz o sector teniendo en cuenta, por un lado, los soportes con los que la organización cuenta actualmente (antecedentes comunicacionales) y por el otro, aquellos de los que carece la misma (necesidades comunicacionales).

Antecedentes comunicacionales

Como bien se indicó en el marco teórico, el autor Paul Capriotti hace referencia a la identidad de las organizaciones, afirmando que dicha identidad es la “personalidad de la organización”, es decir, es lo que define en todos sus aspectos a cualquier organización.

Los portavoces de la identidad organizacional van desde el aspecto gráfico hasta la indumentaria de sus empleados, desde la arquitectura y el ambiente interior hasta las relaciones humanas y estilos de comunicación verbal; desde los recursos tecnológicos hasta las acciones institucionales; es decir, todos los medios con los que cuenta la organización, ya sean éstos materiales o humanos.

Dentro de los antecedentes comunicacionales se analizarán todos los soportes que la organización presenta y tiene actualmente.

Identidad Visual

Dos de los elementos que constituyen y caracterizan la identidad visual de cualquier organización son el **Logotipo** e **Isotipo** de la misma.

Retomando la mirada de Paul Capriotti, el autor va a decir que la identidad visual de una organización es la plasmación visual de la identidad cultural o de la personalidad de una organización; la cual está compuesta por el símbolo, la tipografía y la gama cromática o colores.

En el caso puntual de la organización que toca analizar respecto a este aspecto, el **nombre** de la empresa es **Soluciones Postales**. Éste no es el nombre original con el que se conformó dicha organización, sino que su denominación ha ido mutando y transformándose con el tiempo; primero se llamo *The Post Office*, luego de un tiempo cambió este nombre por el de *Servicio Postal Móvil*, hasta que finalmente se convirtió en *Soluciones Postales*. Cabe señalar aquí, que Soluciones Postales es el nombre de fantasía con el que se denomina la organización, pero legalmente posee otro nombre, a saber, **GYE S.A.**

Con respecto al aspecto **cromático**, la organización adquirió como colores distintivos el **amarillo**, este está contenido en la figura geométrica que se destaca en su logo, es decir, su símbolo gráfico; el **verde** es utilizado de fondo y como soporte del nombre y de la figura geométrica y en las iniciales de dicho nombre; y por último el color **blanco** usado para el texto representado con signos tipográficos, es decir, nombre completo de la empresa y bajada.

En relación a lo **icónico**, en la marca gráfica se reconoce una figura geométrica, específicamente un **triángulo**, el cual actúa como identificador visual y tiene como objetivo representar e identificar a la empresa.

A continuación se puede observar el logotipo de la organización donde se manifiesta de manera visual lo expuesto anteriormente.



Según información aportada por los clientes efectivos de la empresa, en su mayoría tienen conocimiento del logotipo de la organización, lo han visto en alguna oportunidad; pero no lo reconocen sin observarlo, es decir, necesitan ver un imagen de su identidad visual para poder asociarlo a la organización. Lo mismo sucede con el registro de sus colores, no los tienen asociados a Soluciones Postales sólo con pensarlo, pero sí los reconocen luego de hacer contacto visual con la imagen.

Material Gráfico

La organización cuenta con dos elementos gráficos que utiliza frecuentemente para iniciar el contacto y relacionarse con sus clientes y prestadores potenciales.

Tarjetas personales

La organización utiliza tarjetas personales para presentarse ante sus clientes potenciales, prestadores postales e instituciones con las que desea relacionarse. Es su carta de presentación, su representación visual con la información de contacto de la empresa.

En dichas tarjetas se pueden encontrar todos los datos necesarios para generar un futuro contacto con aquellas personas y empresas en las que tenga interés la organización. En las tarjetas se visualiza el logotipo de la empresa, el nombre del director general, su cargo, profesión, teléfono personal, correo electrónico, teléfono de contacto de la oficina comercial, la dirección de la misma, localidad y página web.

A continuación se puede observar una imagen de dichas tarjetas.



Frente de la tarjeta

Dorso de la tarjeta

Stickers

La organización también cuenta con *stickers* autoadhesivos en los que consta el número telefónico de la empresa, su *call-center*. Este elemento lo entregan a sus clientes efectivos, clientes potenciales y empresas con las que se relaciona comercialmente.

A continuación se puede visualizar una imagen de los *stickers* promocionales de la central telefónica de Soluciones Postales.



Número telefónico de Rosario



Línea gratuita

Desarrollo y utilización de tecnologías de la Información y Comunicación

En los últimos años las tecnologías de la información y la comunicación han sido un soporte utilizado casi de manera unánime por personas, grupos, instituciones y fundamentalmente por las organizaciones. Dada su expansión y alcance, las nuevas tecnologías son las preferidas para establecer vínculos y relaciones.

Call – Center

Para establecer el contacto diario e ininterrumpido con sus clientes efectivos, prestadores postales y clientes potenciales, la organización cuenta con un *call-center* con líneas rotativas (5169696 - 08008005000).

Según el director general de la empresa, el espacio de atención al cliente se creó principalmente con el objetivo puesto en los clientes de Soluciones Postales, para que estos puedan comunicarse de manera efectiva con la empresa y ahí vuelquen todas sus consultas y reclamos; la idea de las líneas rotativas es que ningún llamado quede pendiente ni trunco, sino que todos los que deseen comunicarse con la organización sean atendidos de forma inmediata por el personal a cargo de éste espacio.

Según información obtenida de las entrevistas con los empleados y clientes efectivos de la organización, el sector de atención al cliente/*call-center* concentra todas las consultas, información, reclamos y pedidos que entran a la empresa. Es decir, cuando los clientes necesitan consultar por diferentes servicios, hacer pedidos o efectuar reclamos lo hacen a través de las líneas telefónicas. Lo mismo sucede con los clientes potenciales, si éstos necesitan obtener información precisa acerca de la empresa o adquirir información respecto a sus servicios, el primer y principal espacio de contacto que brinda la misma es su *call-center*.

E-mail

Uno de los medios a través del cual Soluciones Postales establece contacto con su entorno es su **correo electrónico**, es decir, su casilla de **E-mail**, soporte éste menos utilizado que el *call-center*.

Al igual que el anterior, los clientes efectivos y potenciales y los prestadores postales pueden realizar consultas, obtener información y efectuar reclamos por medio del envío de un E-mail. De dicho correo también se ocupa el sector de atención al cliente, incluso, la sección de “contacto” de la página web de la empresa remite exclusivamente al correo electrónico de recepción/atención al cliente, cualquier consulta que se efectúe en la página web inmediatamente llega al correo de recepción quien se encarga de la admisión y respuesta de los mismos.

Este soporte también es utilizado internamente por la organización, ya que algunas áreas de trabajo tienen creada una cuenta de correo electrónico a través de la cual comparte información, inquietudes, diferentes avisos, novedades, incorporación de

nuevos servicios y clientes e incluso modificaciones o cambios en las pautas de trabajo. Muchos de los asuntos que quiere informar o dar a conocer el director general los comunica a través del envío de E-mails.

Cabe aclarar que este soporte no es una intranet, en muchos aspectos funciona de manera similar a la intranet pero a diferencia de ésta no cuenta con todas las herramientas ni se le da el uso completo que caracteriza a la misma.

Según información obtenida de las entrevistas realizadas a los empleados de la organización, el E-mail no es utilizado por ellos de manera exhaustiva dentro de la empresa. Todo aquello que desean consultar lo hacen personalmente con quien corresponda, sólo en ocasiones muy puntuales envían E-mails.

Por su parte el sector de administración y cobranzas sí utiliza con frecuencia y diariamente el correo electrónico, la mayoría de las novedades, información y modificaciones que necesiten transmitir lo llevan a cabo a través de este soporte. De igual manera el director general utiliza el correo electrónico como un soporte principal de comunicación con el sector de recepción y administración y cobranzas.

Página web

Soluciones Postales cuenta con un sitio web, bajo el dominio *www.spostales.com.ar*, el mismo se encuentra registrado desde el año 2004⁵⁰. La entidad registrante es Soluciones Postales.

El sitio no fue explotado plenamente con anterioridad, según información obtenida de las entrevistas realizadas. No obstante, en el año 2009 el director general decide “reactivarlo” y hacerle unas modificaciones a través de una empresa dedicada a contenidos web, en vista de utilizarlo como un medio de contacto, comunicación y acercamiento con sus clientes efectivos y potenciales; el objetivo era “promocionar la empresa” a través de la página web.

⁵⁰ Los datos son obtenidos de la página <https://nic.ar/>, sitio donde se registran los dominios gratuitos de *.com.ar*

Se puede observar con sólo ingresar al sitio que el mismo no es actualizado con frecuencia, ya que presenta información antigua como por ejemplo, los años que tiene de fundada la organización, la web indica 10 años, y desde sus inicios hasta la actualidad la empresa lleva 15 años de actividad ininterrumpida. Lo mismo sucede con la información de los servicios que ofrece, se han incorporado nuevas prestaciones y éstas no han sido actualizadas dentro de la web; al igual que la lista de clientes efectivos, han ingresado nuevos clientes a la empresa y los mismos no son visualizados en su página.

También se puede observar que existen espacios en construcción en los cuales no se indica la fecha estimada de finalización. Este es otro dato que marca la falta de actualización de la web.

El sitio apunta a ser informativo, ya que en el mismo se encuentran todos los datos e información acerca de la organización, actividad y servicios que presta y los clientes y prestadores con los que trabaja. Apunta a una audiencia conformada por sus clientes efectivos y clientes potenciales relacionados con necesidades de envío y logística postal.

La página respeta la identidad visual característica de la organización. Además utiliza un esquema de navegación fácil y lineal y posee una estructura muy simple.

El sitio es público, es decir, quien desee puede ingresar al mismo sin necesidad de registrarse previamente. Los clientes efectivos sí pueden registrarse, pero sólo para poder utilizar una sección dentro de la web que les permite hacer un seguimiento de sus envíos.

Con respecto a la interacción dentro de la página, se observa que es nula, no existe la posibilidad de *feedback* en la misma, ya que no hay espacios para realizar comentarios o sugerencias. Sólo cuenta con un sector de “contacto” en el cual se puede dejar un mensaje o consulta que será leído y respondido en privado y a futuro por los responsables de atención al cliente.

A partir de las entrevistas realizadas a los clientes efectivos de la empresa, a los empleados de la misma, al director general y al fundador, se pudo obtener la siguiente información respecto al funcionamiento de la página web.

La mayoría de los clientes no conoce el sitio de Soluciones Postales, nunca ha entrado a visitar el mismo, es decir, no estableció contacto con la página. Se puede afirmar que, casi de manera unánime sus clientes no han ingresado siquiera una sola vez al sitio oficial de la empresa, ni lo han utilizado ni utilizan frecuentemente para realizar consultas u obtener información. Su página web no es conocida por sus propios clientes.

Con respecto a los empleados, éstos han manifestado que saben de la existencia de la página web de la organización pero no la utilizan, no la consideran un sitio de consulta para su actividad diaria, incluso no la promocionan con los clientes con los que interactúan de manera habitual.

Contrariamente, el director general de la empresa afirma que muchos de sus clientes utilizan la página web como medio de consulta y chequeo de los envíos realizados, ya que todos ellos poseen clave de acceso y contraseña para la utilización del espacio exclusivo de clientes. La idea que persigue el director es que, en un futuro toda la clientela utilice la web como el principal medio de consulta y obtención de información respecto a los servicios ofrecidos por la empresa.

Por su parte el fundador y responsable de operaciones considera que la página web no es necesaria para el funcionamiento de la organización, de hecho él ha ingresado pocas veces al sitio. Sostiene que toda la información que requieran los clientes y el entorno de la empresa la pueden consultar directa y personalmente a través de las líneas telefónicas.

A continuación se visualiza una captura de pantalla del sitio web de Soluciones Postales en la actualidad.









10 años
ofreciendo la mejor
Solución Postal

[NOSOTROS](#) | [SERVICIOS](#) | [PRESTADORES](#) | [CLIENTES](#)

[ACCESO A CLIENTES](#) | [DOWNLOAD](#) | [✉](#) | [🔊](#)

[NUESTROS SERVICIOS <](#)

[> SERVICIOS de SOLUCIONES POSTALES](#)

-  Retiro de correspondencia a domicilio
-  Asesoramiento en la elección del prestador postal
-  Mailroom / Soluciones de Comunicación Interna
-  Finish postal: Impresión, etiquetado, ensobrado o embolsado.
-  Gestión de reclamos ante prestadores postales
-  Cuenta corriente con facturación mensual.

[> NUEVOS SERVICIOS >](#)

[> TIPO DE ENVÍO >](#)

Cliente

[| Condiciones Generales del Servicio | Información General |](#)



Desde hace varios años colaboramos con **Junior Achievement Provincia de Santa Fe** y con **Junior Achievement Argentina**, apoyando sus programas y actividades.

McFly

Todos los derechos reservados • Soluciones Postales®2008 • by Elipso

Redes sociales

En la actualidad las redes sociales han cobrado un protagonismo exclusivo e indiscutido dentro de la sociedad a nivel mundial, posición privilegiada inimaginable años atrás. Se caracterizan por ser un espacio de interacción permanente de variados usuarios, incluso hoy las redes sociales tienen gran responsabilidad en la configuración del comportamiento de los usuarios en Internet.

Las mismas no sólo permiten la interacción entre personas, sino que actualmente se convirtieron en una herramienta fundamental para las empresas de todo tipo, cada vez son más las que deciden crear sus perfiles en diferentes redes sociales. Uno de los motivos que lleva a las organizaciones a volcarse a esta nueva tecnología es que las redes sociales tiene un bajo costo de utilización y gran impacto en los usuarios, por lo que les resulta una herramienta eficaz para promover un negocio, un servicio o un producto.

Por lo tanto las redes sociales se han vuelto un espacio de encuentro entre personas, grupos y organizaciones. Son un soporte en el cual se pueden publicar noticias, comunicarse con clientes, publicitar una empresa, gestionar la imagen pública, controlar la satisfacción de los clientes, crear servicios atendiendo a las opiniones de los usuarios, entre otros.

Como afirma Manuel Castells “tan pronto como se difundieron las nuevas tecnologías de la información y se las apropiaron diferentes países, distintas culturas, diversas organizaciones y metas heterogéneas, explotaron en toda clase de aplicaciones y usos, que retroalimentaron la innovación tecnológica, acelerando la velocidad y ampliando el alcance del cambio tecnológico y diversificando sus fuentes”⁵¹

Actualmente una de las redes sociales más utilizadas por las empresas es **Facebook**, ya que la misma es una de las páginas más visitadas del mundo, además de tener presencia internacional con versiones en distintos idiomas.

⁵¹ CASTELLS, MANUEL. *La era de la Información. Economía, sociedad y cultura*. Volumen I. La sociedad Red, Madrid, Alianza, 1998, p. 32

Soluciones Postales posee un perfil en la red social *Facebook*, fue creado el 9 de marzo de 2012 con el objetivo de “invitar a sus amigos y clientes a ser parte del proyecto de la empresa y mantenerlos informados en cuanto a novedades, promociones y noticias que vayan surgiendo”. Este objetivo versa en su muro de *Facebook*.

Una de las principales características de las redes sociales es su inmediatez e interacción permanente. Pero Soluciones Postales no utiliza este soporte en todo su esplendor, ni siquiera recurre al uso de las herramientas básicas del sitio. Desde su creación en marzo de 2012 hasta la actualidad sólo cuenta con 26 “seguidores”, en el lenguaje de *Facebook*, 26 “me gusta”; siendo que entre clientes efectivos y prestadores postales cuenta con más de 100 personas y entidades con las que se relaciona cotidianamente. Los 26 “me gusta” provienen de sus empleados y personas conocidas.

Las publicaciones que realiza la organización en la red social son muy esporádicas, no comparte información, noticias, novedades ni promociones. La primer publicación la realizó el 9 de marzo de 2012, luego continuó publicando durante el mes de abril, mayo y septiembre de 2012; desde esa fecha hasta agosto de 2013 permaneció inactiva su “*fan page*”, volviendo a manifestarse en la red social recién el 8 de agosto de 2013, última fecha de actividad en el muro de *Facebook* de Soluciones Postales.

A partir de las entrevistas realizadas a los diferentes actores, se puede exponer que ninguno de los clientes de la empresa sabe de la existencia de la “*fan page*” de *Facebook*.

En cambio los empleados sí conocen la existencia de la misma, incluso en su mayoría han adherido al “me gusta” del sitio pero no participan activamente del mismo. Ninguno de ellos comparte información, noticias, novedades, ni realizan comentarios dentro del grupo.

El director general y el fundador de la organización tampoco participan activamente de la red social.

A continuación una imagen de la “*fan page*” de Soluciones Postales.


SP **Soluciones Postales®**
 Gestión y Asesoramiento en Envíos



Te gusta
Mensaje
*

Soluciones Postales
 A 26 personas les gusta esta página

Consultoría/Servicios empresariales
 Esta página es para invitar a nuestros amigos de Soluciones Postales a ser parte de nuestro proyecto y al mismo tiempo mantenerlos informados en cuanto a novedades, promociones, noticias, etc. que vayan surgiendo.

Información - Sugerir una edición



Fotos



Me gusta

Lo más destacado ▾

Soluciones Postales Biografía ▾ Reciente ▾

Te gusta ▾

Crear página

Soluciones Postales
8 de agosto

Desde Soluciones Postales rezamos por las personas de Rosario que han sido víctimas de la terrible tragedia que están viviendo. En particular queremos pedir por Debora Gianangelo, desaparecida en la tragedia. Rezamos por ella y su familia.

Me gusta · Comentar · Compartir

Soluciones Postales
4 de septiembre de 2012

Un muy feliz día a todas las secretarias que cada día nos atienden y nos llenan de alegría!

Me gusta · Comentar · Compartir 1

Soluciones Postales
14 de mayo de 2012

Nuestro presidente está certificado por IATA (International Air Transportation Association) para asesorar sobre embalajes, documentación de envíos aéreos de carga peligrosa... Necesitás asesoramiento gratuito para esto?? consultannos!

Me gusta · Comentar · Compartir 1

facebook.com/SolucionesPostales?fref=ts#

Invita a tus amigos a que indiquen que les gusta es... Ver todos

Escribe el nombre de un amigo...

Invitar

Invitar ×

Invitar ×

Invitar ×

Publicaciones recientes de otras personas en Soluciones Postales Ver todos

Lorenzo Guerra
Felices Fiestas muchachos!! les deseo un genial fin de año y ...
26 de diciembre de 2012 a la(s) 15:31

Soluciones Postales
14 de mayo de 2012

Envíos nacionales e internacionales... consultannos!

Me gusta · Comentar · Compartir

Otra red social de la que forma parte Soluciones Postales es **LinkedIn**, en ella tiene creado su propio perfil con información de la organización. Pero al igual que la anterior, su actividad en la misma es nula, no realiza comentarios, ni comparte información, noticias, novedades, ni interactúa con demás entidades de su rubro u otro distinto. Sólo se han limitado a la creación del espacio. En la cuenta se **LinkedIn** de Soluciones Postales se puede observar que posee 20 “seguidores”.

A partir de las entrevistas realizadas a clientes y empleados, se puede afirmar que ninguno de ellos tiene conocimiento de la existencia de este soporte.

A continuación una imagen de la cuenta de Soluciones Postales en **LinkedIn**.

Inicio Perfil Red Empleos Intereses Servicios comerciales Abonarse

Find more opportunities with a Premium LinkedIn Account - get InMail messages & more search results

Soluciones Postales 20 seguidores Siguiendo

Inicio Productos Información

Acerca de Soluciones Postales

Desde 1999 atendemos en Rosario las necesidades de Comunicación Interna y Externa de Empresas y Estudios Jurídicos simplificando la gestión de sus envíos.

Brindamos un servicio diferencial y personalizado que abarca desde el retiro de la correspondencia a domicilio hasta la eventual gestión de reclamos. Para ello contamos con personal altamente capacitado en el asesoramiento y administración de envíos y trabajamos con los prestadores postales líderes a nivel nacional e internacional, dándole a cada cliente la posibilidad de elegir la alternativa que más se ajuste a sus necesidades.

Hoy contamos con oficinas propias en las ciudades de Rosario, Córdoba y Buenos Aires ofreciéndoles a más de 300 clientes la mejor Solución Postal.

Sede Alvear 922 - Local 1 Rosario, Santa Fe 2000 Argentina	Sitio web http://www.solucionespostales.com.ar	Sector Envío de paquetes y carga
		Tipo Autónomo
	Tamaño de empresa De 11 a 50 empleados	Fundada 1999

Vertido ▾

Productos

Dile a Soluciones Postales que estás interesado en sus productos y servicios.

Enviar mensaje ▾

in

Necesidades comunicacionales de la organización

En el apartado anterior se han expuestos detalladamente cada uno de los soportes comunicaciones que la organización posee actualmente. A continuación, y en este inciso, se especificarán las necesidades comunicacionales que presenta hoy dicha empresa.

Publicidad

A partir de las entrevistas realizadas al director general de la organización, se pudo saber que Soluciones Postales no tiene destinado un presupuesto mensual ni anual para la publicidad de la empresa, ya sean éstas gráficas, radiales o televisivas, es decir, no cuenta con carteles en la vía pública, ni folletería, ni pautas publicitarias en radio o televisión, entre otros. La empresa no realizó ni realiza publicidad en ningún medio de comunicación de la ciudad de Rosario ni fuera de ella.

Pero sí colabora abiertamente con “**Junior Achivement**” Provincia de Santa Fe y Junior Achivement Argentina. Dicha colaboración se realiza por medio de un canje en el cual Soluciones Postales se encarga de cubrir las necesidades postales de la fundación, retirando y enviando toda su correspondencia sin costo alguno, y por su parte Junior Achivement le brinda un espacio publicitario en su revista “Carpe Diem”, quien se encarga de difundir las novedades de la fundación. En una de las páginas de dicha revista se muestra el anuncio de Soluciones Postales por medio del cual se publicita a la empresa.

Antiguamente también realizaba canjes de este tipo con dos revistas más, a saber, la revista de “La Fundación de la ciudad de Rosario” y la revista de la ONG “Porvenir”.

Registro gráfico

Las organizaciones, en su mayoría, plasman en diferentes materiales gráficos cierta información competente a dicha organización con el propósito de registrar determinadas pautas de conducta y funcionamiento que caracterizan el accionar de la empresa o institución. Estos registros son utilizados al interior de las organizaciones como fuera de ella, es decir, existen registros para uso interno y otros para uso externo.

Manual de identidad

El manual de identidad es un documento gráfico que contiene de forma ordenada, breve y sistemática toda la información perteneciente a una organización. A partir de la configuración de un manual de identidad se pretende comunicar las normas y guías que conforman dicha identidad. Uno de los objetivos principales que persigue este documento es poder utilizarlo como instrumento de trabajo para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizacional.

Como bien se mencionó con anterioridad, el manual de una organización contiene diferente información perteneciente a la misma, entre la cual se puede encontrar la historia de la organización, presentación, instrucciones, objetivos, funciones, descripción de las funciones, significado de la identidad visual/ logotipo, entidad, relaciones orgánicas y estructurales, organigrama, entre otras.

Soluciones Postales no cuenta específicamente con un sólido manual de identidad, no tiene plasmado de manera gráfica y en papel toda la información pertinente a la organización.

A partir de la entrevistas realizadas al director general como al fundador de la organización, se puede afirmar que ellos tienen bien en claro lo que pretenden que dicha organización sea, es decir, hacia donde quieren dirigir y apuntar a la empresa y bajo que valores regir su desarrollo y actividad. Si bien, como se menciono antes, no lo tienen plasmado explícitamente en un manual de identidad, sí lo tiene

bosquejado en un papel, en el cual se encuentran presentes los principios básicos que sirven como base para alcanzar sus objetivos.

A diferencia del fundador y el director general de la empresa, los empleados de la misma no tienen completo conocimiento de “lo que la organización quiere ser como tal”. Luego de las entrevistas realizadas a cada uno de ellos, se pudo concluir en relación a este punto que, todos los empleados de la organización comprenden cuál es la función principal y algunos de los valores imperantes a la hora de desarrollar su labor, pero no tienen, como miembros de la compañía, visualizado hacia donde quiere ir la organización, cuáles son los objetivos y las metas a alcanzar.

Gran parte de ellos, principalmente aquellos empleados que hace poco tiempo están trabajando en la empresa, no conocen la historia de la organización, cuáles fueron sus inicios ni el recorrido hecho para llegar hasta su etapa actual. En cuanto al funcionamiento e instrucciones para desarrollar las labores diarias de la organización, los empleados saben cómo funciona la misma e incorporaron las instrucciones de funcionamiento en principio por estar trabajando diariamente en Soluciones Postales, pero nunca han tenido de manera explícita las reglas y pautas de funcionamiento laboral desde el inicio de su actividad en la empresa, las han ido incorporando con el tiempo a base del trabajo.

Carpeta institucional

Las carpetas institucionales son publicaciones gráficas en las que se comenta brevemente la información básica y necesaria de cualquier organización, a saber, objetivos, políticas, funciones de la organización, servicios o productos que ofrece, entre otros. La carpeta institucional es la “carta de presentación” de cualquier organización; el objetivo es mostrar, a través de una herramienta gráfica, aquella información que caracteriza e identifica a determinada empresa. Generalmente son utilizadas para una presentación formal ante clientes potenciales, instituciones, empresas del rubro, agentes gubernamentales y el entorno con el que la organización desee relacionarse.

A partir de la entrevista realizada al director general de Soluciones Postales, se puede afirmar que dicha organización no cuenta con una carpeta institucional en la que se especifique brevemente la información básica de la misma, ni siquiera posee algo parecido a una carpeta institucional con la que la empresa se presente ante sus clientes y prestadores potenciales.

En el caso puntual de los clientes potenciales, a la hora de visitarlos y ofrecer el servicio, quien se encarga de esta tarea es el director general, él personalmente se ocupa del encuentro. Al momento de presentarse ante dichos clientes sólo cuenta con tarjetas personales y *stickers* con el número telefónico del *call-center*, toda la información que requieran cada uno de ellos la transmite de forma personal o la envía posteriormente por correo electrónico.

Lo mismo sucede con los potenciales prestadores postales con los que desee relacionarse la organización. La presentación se desarrolla mediante una reunión personal y exclusiva del director general y a modo de contacto la utilización de sus tarjetas personales.

En relación a los clientes efectivos de la empresa y a partir de las entrevistas realizadas, los mismos han manifestado no conocer la historia de la organización, no tienen conocimiento de los atributos y fortalezas con los que cuenta la misma y a partir de los cuales guía su actividad.

Formas de comunicación al interior de la organización

Uno de los puntos más importantes en cualquier organización es la manera en la que se relacionan y comunican al interior de ella. En el caso puntual de Soluciones Postales, esto tiene que ver con la forma en la cual se comunican los empleados entre ellos y entre éstos y los superiores.

Uno de los aspectos importante en este punto son las **capacitaciones** que regularmente se dan en cualquier organización. En Soluciones Postales, puntualmente a la hora de seleccionar al personal que ingresará a trabajar, una vez elegidas las personas que formaran parte del equipo se las instruye brevemente en

la actividad que deberán desarrollar. Es decir, todo nuevo empleado recibe una pequeña capacitación de dos a tres días en la cual se le explica básicamente cuál será su actividad puntual, en qué consiste el trabajo, cómo deben hacerlo, cuáles son los elementos necesario con los que contarán para llevarla a cabo y se les aclara brevemente a qué se dedica Soluciones Postales, cuál es su actividad principal. Por el contrario, no entran en detalle sobre cuestiones como por ejemplo qué es la organización, cuál es su principal diferencia con los correos postales con los que trabaja, cuáles son sus fortalezas, sus metas, las políticas de trabajo, entre otras.

La organización no cuenta con capacitaciones profundas y exhaustivas al inicio de las actividades de los empleados ni capacitaciones regulares a lo largo del año de trabajo para ir actualizando la metodología de las tareas, novedades y cambios en los servicios que prestan.

A partir de las entrevistas realizadas a los diferentes actores se puede afirmar también que en la organización no se desarrollan con frecuencia ni esporádicamente **reuniones** entre los empleados y los superiores. Todas aquellas cuestiones y asuntos que se necesiten comunicar en relación a la labor que se desarrolla dentro de la empresa se transmiten generalmente por mail o por teléfono a uno o dos empleados y éstos se encargan de informarles a los demás compañeros.

La ausencia de estos dos aspectos, capacitaciones y reuniones, se suman a la inexistencia de **carteleras** informativas al interior de la organización. Dichas carteleras son utilizadas con la finalidad de compartir información de la empresa hacia su personal sobre diferentes temas, por ejemplo, administrativo, financiero, comercial, eventos, fechas especiales, premios, reconocimientos, interés general, entre muchos otros. El objetivo del uso de las mismas es facilitar el acceso de todos los empleados a determinada información necesaria para el funcionamiento de la organización. En el caso de Soluciones Postales este soporte comunicacional no tiene lugar dentro de la empresa y lo que se deba o necesite informar, como se mencionó anteriormente, se transmite por mail o por teléfono a uno o dos empleados y éstos se encargan de completar la cadena hasta que estén todos informados.

Indumentaria laboral

El uniforme de trabajo resulta ser una manera más para desarrollar o mostrar la imagen de una organización. Uno de los motivos principales que lleva a las empresas a uniformar a sus empleados es porque las mismas pretenden que éstos se destaquen de las demás organizaciones y que el entorno pueda fácilmente reconocerlos y asociarlos a la empresa en la cual se desempeñan. El uniforme de trabajo es una herramienta necesaria, especialmente en aquellas organizaciones en las que sus empleados se encuentran en interacción directa con sus clientes.

A partir de las entrevistas realizadas a los diferentes actores se puede afirmar que en Soluciones Postales ninguno de sus empleados posee uniformes, ni ningún tipo de identificación que los asocie a la empresa para la cual trabajan. La vestimenta que utilizan queda a criterio de cada uno, no existe ninguna regla respecto a los colores a utilizar en la misma o estilo de las prendas, es decir, no existe ningún código de vestimenta.

Por el contrario, la organización sí les brinda todas las herramientas de trabajo y seguridad requeridas para cada labor. En el caso puntual de aquellos que se dedican al recorrido externo en bicicleta, cada uno posee casco de seguridad y banda reflejante fluorescente, tal cual lo exige la ART.

Al mismo tiempo, las **herramientas de trabajo**, a saber, bicicletas, mochilas y anotadores, tampoco cuentan con ningún tipo de identificación asociada a la empresa. Por su parte las bicicletas son de diferentes modelos y cada una con su color original de fábrica; las mochilas, al igual que las bicicletas, son de diferentes colores y modelos; y los anotadores son de cartón y sin ningún color o imagen que los iguale.

En resumen, Soluciones Postales no cuenta con ningún tipo de identificación para sus empleados y herramientas de trabajo, es decir, sus colores representativos y su logotipo característico no está presente en ninguno de los elementos anteriormente mencionados. No existe ningún soporte que asocie a sus empleados y herramientas de trabajo a la organización.

Aproximaciones finales

El presente trabajo de investigación, “*La gestión de la comunicación en la organización Soluciones Postales*”, pretende indagar sobre la dimensión comunicacional de la problemática organizacional, con la mirada puesta sobre el diseño e implementación de una estrategia de comunicación que aporte acciones que ayuden a la transformación. Para ello fue necesario caracterizar las lógicas de funcionamiento comunicacional de la Matrices más relevantes de la organización y registrar la percepción de los actores intervinientes en la problemática.

El trabajo de campo de dicha investigación incluyó la aplicación de entrevistas en profundidad a los actores más notables, observación participante y no participante, informantes claves y análisis documental. Los entrevistados pertenecen a las tres Matrices analizadas en el Diagnóstico Comunicacional Estratégico, a saber, *Los que Gestionan, Los Empleados y Los Clientes Efectivos*.

Con el análisis de cada Matriz en particular se obtuvieron los siguientes datos.

- **Reconocimiento y no reconocimiento**, por parte de cada una de las matrices analizadas, de los aspectos del problema comunicacional identificados por la organización.
- **Identificación y jerarquización de los actores** considerados relevantes en la gestión integral y en el funcionamiento de la organización.
- **Las relaciones entre los actores identificados y entre éstos y el entorno de la organización**; detectando los vínculos más consolidados, los más desarticulados y los más dominantes desde la visión de cada Matriz.
- **Observación de cómo ven temporalmente a la organización hoy**, qué cambios consideran que se produjeron, qué proyectan para la empresa y cómo se visualiza la misma en un futuro no muy lejano desde cada una de las matrices.

- **Un registro de los modos de comunicación y de los espacios que usan y prefieren**, incluyendo las diferentes tecnologías de la información y la comunicación y las modalidades de uso de cada formato comunicacional.

Este Diagnóstico Comunicacional contribuye a la identificación de lógicas comunicacionales específicas para cada Matriz relevante en la problemática organizacional. A su vez, los resultados de esta investigación se traducen en acciones a desarrollar dentro y fuera de tal organización.

Estrategia de Comunicación

“Una vez que la organización ha identificado su dominio de posibilidades, formulará los proyectos específicos. A diferencia de la declaración de su ámbito de posibilidades, la especificación de un proyecto requiere de un lenguaje de acción y de condiciones de satisfacción.

El proyecto es una actividad específica, un conjunto específico de conversaciones que producen acción en un periodo determinado. La declaración de ámbitos de posibilidades produce el trasfondo necesario para la vida continuada de una organización, trasfondo que proporciona la posibilidad de formular proyectos específicos y adoptar acciones específicas”⁵²

Desde la mirada de la autora Sandra Massoni, una estrategia de comunicación es un dispositivo conversacional que busca, interpela y propone, a partir del reconocimiento y articulación de las lógicas de funcionamiento de los actores involucrados con la problemática, nuevas conexiones y vínculos para aportar a la transformación buscada.

Es por ello que, luego del análisis realizado previamente, en esta etapa de la presente investigación se especificarán los objetivos y los ejes de la estrategia de comunicación para cada grupo de actores relevantes e intervinientes en la problemática.

A continuación se detallan los ejes y acciones que se proponen en la estrategia de comunicación; también se especifican los objetivos planteados para cada eje y los actores relevantes en cada uno de ellos.

⁵² FLORES, FERNANDO. *Creando organizaciones para el futuro*, op. cit., p. 58

Versión Sintética. Estrategia de comunicación

ACCIONES	OBJETIVOS	ACTORES
Trabajar y mejorar la identidad visual de la organización.	Vincular de manera directa la imagen con la organización.	Director Ejecutivo
Confeccionar y diseñar el material gráfico.	Organizar de manera detallada y estructurada toda la información relevante de la organización.	Director Ejecutivo / Fundador de la organización
Ampliación y profundización de lo “virtual”. En particular las tecnologías de la información y la comunicación con las que cuenta la organización.	Generar espacios de encuentro e interacción entre los actores involucrados.	Director Ejecutivo, Fundador, Empleados y Clientes efectivos
Confeccionar un registro de reclamos y sugerencias que generen los clientes efectivos.	Mejorar paulatinamente la calidad del servicio ofrecido por la organización y atender las necesidades puntuales de los clientes efectivos.	Fundador de la organización
Establecer soportes y herramientas que permitan la relación y comunicación al interior de la organización.	Comunicar regularmente y de manera ordenada la información, los cambios y novedades que tienen lugar al interior de la organización.	Empleados

ACCIONES	OBJETIVOS	ACTORES
Implementar un plan de capacitación , para nuevos empleados como también para los más antiguos.	Capacitar a los empleados de la organización.	Empleados
Actualización permanente de las novedades organizacionales.	Informar a los clientes efectivos de la organización respecto a las novedades que van aconteciendo en la misma.	Clientes efectivos (Estudios Jurídicos / Grandes Empresas e Industrias)
Publicidad organizacional a través de diferentes soportes comunicacionales.	Informar a los clientes efectivos y potenciales acerca de la organización en general y sus servicios en particular.	Clientes efectivos y potenciales (Estudios Jurídicos / Grandes Empresas e Industrias)

Acciones / Ejes

- **Trabajar y mejorar la identidad visual de la organización.** Ello a través de, por ejemplo, la colocación de una cartelera con el logotipo identitario de la empresa en el frente de la oficina donde se asienta y desempeña la misma, unificar las herramientas de trabajo, a saber, pintar con el mismo color todas las bicicletas que se utilizan en los recorridos diarios y ponerle una calcomanía con el logo, disponer de mochilas iguales y del mismo color y bordarle a cada una el logo de la organización y su número telefónico, diseñar de manera unánime los anotadores que utilizan los empleados en sus recorridos, identificados todos con el mismo color y adherirle una calcomanía del logo de la empresa. Al mismo tiempo confeccionar uniformes para cada uno de los empleados, asociados éstos a los colores representativos de la organización y ponerles el logotipo de Soluciones Postales.

Objetivo: a partir de las acciones detalladas anteriormente se pretende vincular de manera directa la imagen con la organización, es decir, asociar la identidad visual con la empresa; como así también posicionar a Soluciones Postales como referente en el entorno y rubro donde se desenvuelve.

Actores: Director Ejecutivo de la organización.

- **Confeccionar y diseñar el material gráfico.** El mismo debe contener toda la información pertinente y característica que identifica a la organización para poder utilizarlo ante sus clientes potenciales y a modo de “carta de presentación” de la misma. Por ejemplo, armar la carpeta institucional en la cual se vean plasmados los objetivos de la organización, la política con la cual desarrolla sus actividades, las funciones que desempeña, detallar los servicios que ofrece y sus fortalezas ante sus competidores, entre otras.

Al mismo tiempo se debe pensar en el diseño y armado de un manual de identidad que contenga de manera breve, detallada y ordenada todas las normas y guías que conforman y configuran la identidad de Soluciones Postales y sirva éste como guía de trabajo para futuros empleados de la empresa, para poder así unificar la manera y la forma en la que se desarrollan las actividades en la organización.

Objetivo: con la confección del material gráfico se intenta organizar de manera detallada y estructurada toda la información relevante de la organización. A través de ello se deja plasmado en papel y de manera explícita la identidad de dicha organización, esto es, su historia, su política, su funcionamiento, actividad, servicios; para poder ser presentado formalmente y de manera organizada y estructurada ante sus potenciales clientes, proveedores y futuros empleados.

Actores: Director Ejecutivo / Fundador de la organización

- **Ampliación y profundización de lo “virtual”.** En particular las tecnologías de la información y la comunicación con las que cuenta la organización. En este punto se intenta, como primer paso, el mejoramiento progresivo del sitio web, aquí se deben solucionar aquellas debilidades encontradas en el mismo. Uno de los principales sectores a mejorar deberá ser la actualización de los “espacios en construcción”, ponerlos en funcionamiento con la información correspondiente y actualmente inexistente. Por otro lado se deberá generar la interacción dentro del sitio, habilitar un espacio para poder realizar comentarios, consultas, opiniones y garantizar en éste la devolución permanente e inmediata de dichos comentarios.

Otra herramienta a mejorar en su uso y utilización es el correo electrónico / E-mail. Todo el personal de la empresa debe contar con una casilla personal de correo y un espacio en el cual puedan chequear diariamente el mismo. En él los empleados deberán encontrar toda la información pertinente y relevante de la organización y su actividad, como por ejemplo, avisos, incorporación de nuevos clientes y servicios, modificaciones o pautas de trabajo, es decir, toda aquella información y novedades que el director ejecutivo o fundador de la organización necesiten transmitir de

manera unánime o particular a cada uno de sus empleados. Al mismo tiempo es el propio personal el que puede realizar e intercambiar consultas, emitir inquietudes, opiniones o sugerencias a la empresa en general o a alguna persona en particular acerca de todo lo referido a la organización y su dinámica diaria de trabajo; como así también poder transmitir su experiencia cotidiana e intercambio de información que surge del contacto permanente con los clientes de la empresa.

Finalmente la organización debe contar con un “administrador” para las redes sociales (*Facebook y LinkedIn*), es decir, una persona que se encargue por completo y de manera exclusiva de subir diaria y constantemente toda la información que la empresa desea transmitir a sus seguidores y a su entorno en general. Compartir novedades, anuncios, noticias e información relacionada a su rubro de servicios. Como así también que se ocupe de responder todas aquellas consultas que se vuelcan en dichas redes sociales y atender todas las actividades propia de las mismas.

La utilización correcta y continua de dichas herramientas permitirá forjar la participación de los clientes efectivos de la organización a través de consultas, reclamos, sugerencias, y demás mensajes.

Objetivo: a partir de la ampliación y profundización de lo virtual se pretenden generar espacios de encuentro e interacción entre los actores involucrados, a saber, el director general, el fundador, los empleados y los clientes efectivos; para que todos ellos puedan compartir los espacios virtuales allí donde no logran el encuentro físico. Al mismo tiempo se intenta alcanzar un *feedback* inmediato y constante entre los actores para que puedan volcar en el encuentro todo lo competente al accionar de la organización y su entorno.

Actores: Director Ejecutivo, Fundador, Empleados y Clientes efectivos.

- **Confeccionar un registro de reclamos y sugerencias.** A partir del mismo se intenta armar una lista con todos aquellos reclamos o sugerencias que manifiesten los distintos clientes en relación a la actividad diaria de la organización, ya sea a través del *call-center*, la página web, las redes sociales o personalmente en los recorridos diarios. El registro servirá para chequear la cantidad de reclamos que existen semanalmente y poder observar a partir de éste cuáles son los que se realizan con mayor frecuencia y de qué índole son los mismos, para poder listarlos según orden de importancia y urgencia. Con la confección del registro se intentará atender todos los reclamos y poner especial atención a cada uno en particular para poder solucionarlos en tiempo y forma. Todos los empleados deberán estar atentos a lo que vaya surgiendo por parte de los clientes y comunicárselo oportunamente al Fundador para que éste pueda ir confeccionando el registro y así accionar rápidamente ante tales eventualidades. Al mismo tiempo se procura darle prioridad a las sugerencias que proponen los clientes para poder así satisfacerlos plenamente y ofrecer un mejor servicio en la medida de las posibilidades de la organización.

Objetivo: *mejorar* paulatinamente la calidad del servicio ofrecido por la organización y *atender* las necesidades puntuales de los clientes efectivos; escuchando lo que éstos tiene para decir y hacer; y de esta manera generar la participación activa de dichos clientes dentro de la organización, haciéndolos sentir parte de la misma y poniendo especial atención en las necesidades de cada uno en particular.

Actores: Fundador de la organización

- **Establecer soportes y herramientas que permitan la relación y comunicación al interior de la organización.** Para ello es preciso la utilización de carteleras informativas, las mismas deben estar ubicadas en espacios estratégicos y comunes a todo el personal; éstas deben contener información general, normativas institucionales e informaciones que se intercambian internamente. Es propicio que su contenido esté ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el

cambio periódico de su información; para evitar malos entendidos también es necesario asignar en cada mensaje los remitentes y sus fechas.

Al mismo tiempo se deben consignar y organizar reuniones mensuales entre los empleados, el director general y el fundador de la organización. Las mismas funcionan como espacio de comunicación para informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, entre otras. Lo más importante en este punto es contar con un espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

Finalmente se deben buscar y establecer referentes dentro de la organización para poder replicar la información seleccionada de la empresa, lograr una retroalimentación entre el personal y los superiores, fomentar la información, afianzar la comunicación, revelar información para compartir con el resto de los empleados, contar con aliados que puedan lograr *feedback* e información de cada área y sean quienes canalicen en primera instancia las demandas de las mismas, entre otras.

Objetivo: comunicar regularmente y de manera ordenada la información, los cambios y novedades que tienen lugar al interior de la organización. Es necesario unificar la información que circula dentro de la misma para que todos los actores involucrados puedan acceder de igual modo a tal información, novedades y cambios pertinentes a la labor y accionar empresarial.

Actores: Empleados

- **Implementar un plan de capacitación.** Es necesario confeccionar un proyecto o programa de capacitación para todos los empleados que ingresan a trabajar a la organización y también para aquellos que ya se encuentran laborando en la misma. La capacitación se debe incorporar como una herramienta de gestión y para ello se requiere del compromiso de las personas que la integran, es indispensable que se sientan parte del proceso de aprendizaje.

A partir de la implementación de diferentes capacitaciones se pretende mejorar la calidad de las tareas, mejorar la calidad de atención al cliente, mejorar la motivación y las relaciones interpersonales, el uso correcto de los recursos, apertura hacia la implementación de los cambios, desarrollo de las personas para asumir nuevas tareas, puestos, responsabilidades, desafíos, aumento de la productividad, entre otros. También es necesario que aquello que se pretende enseñar responda a una necesidad de la organización, que lo que se enseñe sea aprendido por los destinatarios, que el aprendizaje se traslade a las tareas y que ese traslado se mantenga en el tiempo.

Las capacitaciones deben tener lugar al inicio de la actividad laboral, es decir, todo empleado a incorporarse a la empresa tiene que ser capacitado exhaustivamente en su nueva actividad, debe adquirir los conocimientos necesarios acerca del funcionamiento de la organización y en particular de la labor que le toque desarrollar. Por su parte, aquellos empleados que pertenecen al *staff* permanente de la empresa deben incorporar habitualmente los nuevos conocimientos que tienen lugar en la modificación y los cambios regulares que sufre la organización a lo largo de su existencia.

Objetivo: capacitar a los empleados de la organización. La capacitación cobra sentido y se vuelve indispensable en la medida en que se vincula a la necesidad de producir mayores competencias en las personas que ocupan puestos de trabajo. El foco de la capacitación reside en la satisfacción de las necesidades vinculadas con las competencias requeridas para un óptimo desempeño de las personas en sus puestos de trabajo, dicho desempeño se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes.

Actores: Empleados

- **Actualización permanente de las novedades organizacionales.** Es necesario mantener informados de manera constante a los clientes efectivos de la organización respecto a todo lo relacionado principalmente a su vínculo comercial, a saber, subas de precios, incorporación de nuevos servicios, modificaciones en la prestación de los mismos, diferentes promociones que brinde la organización en fechas puntuales, incorporación de nuevos empleados, egreso de alguno de ellos, modificaciones en los recorridos, entre otros. Para ello es necesario designar a una persona que se ocupe de esta tarea, es decir, que se encargue de confeccionar la información y transmitirla a todos los clientes por igual en tiempo y forma.

Se deberán establecer los soportes que se manipularán para esta acción, lo aconsejable es utilizar como primer soporte el correo electrónico; confeccionar los E-mails con la información pertinente y enviarla a la casilla de correo de todos los clientes. Al mismo tiempo subir la misma información a todas las redes sociales con las que cuenta la organización. Finalmente, en la página web, incorporar un espacio llamado, por ejemplo, “novedades” y en él exhibir aquella información que se considere relevante para los clientes efectivos, es decir, todos los anuncios que necesite transmitir la organización a sus clientes en particular y a su entorno en general.

Objetivo: *informar* a los clientes efectivos de la organización respecto a las novedades que van aconteciendo en la misma. A partir de la actualización constante de los contenidos vinculados a la relación existente entre los clientes y la organización, ésta obtiene una confianza creciente por parte de sus clientes, la cual colabora con un mejor desempeño de la empresa.

Actores: Clientes efectivos (Estudios Jurídicos / Grandes Empresas e Industrias)

- **Publicidad organizacional.** Este tipo de acción apunta principalmente a una estrategia orientada a lo comercial y al marketing, lo cual no le quita relevancia a la misma, sino que funciona como complemento de las demás acciones a implementar. La idea es llevar a cabo una completa campaña publicitaria que remarque y resalte

las principales características de la organización. Es decir, difundir y promocionar la organización en general y en particular los servicios ofrecidos por Soluciones Postales; ello será posible a través de los medios de comunicación seleccionados como relevantes, a saber, gráfica, TV, digital, radio, publicidad en vía pública, etc. Lo fundamental en este aspecto es la selección de los medios a partir de los cuales se llevara a cabo la campaña publicitaria, dado que a la hora de elegirlos se debe tener en cuenta, como punto de partida, a los actores involucrados en la misma, los cuales estarían comprendidos por los clientes efectivos y potenciales de dicha organización.

Teniendo en cuenta esto último se debe seleccionar y dividir a cada grupo de actores por rubro de actividad para poder así dirigir eficazmente la campaña publicitaria. Por ejemplo, en el caso preciso de los estudios jurídicos será necesario confeccionar “banners” con información de la organización y puntualmente de los servicios ofrecidos por la misma y colocarlos en lugares estratégicos, entre ellos, Tribunales (provincial y federal) de la ciudad de Rosario. Al mismo tiempo efectuar publicidad en el Colegio de Abogados y en su periódico “El Periódico”.

Con respecto a las grandes empresas e industrias es necesario llevar adelante campañas publicitarias en diferentes “cámaras industriales” de la ciudad de Rosario; como así también en la Bolsa de Comercio de la localidad y en su revista institucional. Paralelamente publicitar en diferentes medios gráficos de circulación industrial y empresarial a nivel local.

Objetivo: *informar* a los clientes efectivos y potenciales acerca de la organización en general y sus servicios en particular. A través de diferentes campañas publicitarias se intenta promocionar a la organización y darla a conocer, no sólo institucional sino comercialmente dentro de su entorno y rubro de actividad.

Actores: Clientes efectivos y potenciales (Estudios Jurídicos / Grandes Empresas e Industrias)

A modo de conclusión

En la etapa final de la presente investigación no se pretende dar un cierre definitivo ni terminar con una conclusión acabada. Por el contrario, se comprende que habrá que realizar nuevos diagnósticos y definir diferentes acciones comunicacionales en relación a la problemática analizada. Dado que, las conversaciones que dan forma y conforman a la organización no se acaban nunca. Es por ello que el análisis de las mismas debe implicar un compromiso constante.

En todo el desarrollo de este trabajo se analizó previamente la situación comunicacional de la organización Soluciones Postales de la ciudad de Rosario, a partir de la visión de los diferentes actores que la integran y que son relevantes para el problema de comunicación en cuestión. Dicho análisis desembocó en la concreción de propuestas de acciones para hacer frente a las necesidades comunicacionales identificadas.

El foco de la investigación estuvo puesto en la interpretación de las conversaciones que se dan en la organización y entre los actores que integran la misma, y poder así planificar escenarios posibles que aporten y ayuden a la transformación deseada. Para acceder y comprender dichas conversaciones fue necesario el uso de herramientas y técnicas metodológicas, principalmente las entrevistas en profundidad y la observación participante.

Al inicio del trabajo se plantearon implícitamente interrogantes que permitieron ordenar las ideas que, en el desarrollo, fueron abordadas. Durante el recorrido se recopiló, ordenó y organizó la información y las diferentes perspectivas obtenidas de las variadas entrevistas, como así también la observación de los espacios físicos en los que tiene lugar la vida y actividad organizacional de Soluciones Postales y las múltiples conversaciones que se generan en ella. Al mismo tiempo colaboraron con la tarea el conocimiento que se fue obteniendo de la entidad, la participación en variadas situaciones con sus miembros y la posición de diferentes miradas y costumbres de una organización que ya estaba en marcha, que tiene una historia.

No hay que dejar de mencionar, siendo que es un aspecto importante del desarrollo y gestión en materia de comunicación, las propuestas y acciones finales de la presente investigación deben ser anexadas a las nuevas ideas y proyectos que vayan surgiendo como consecuencia de lo propuesto aquí, es decir, lo planteado en el plan estratégico comunicacional funciona como disparador de futuros propósitos y aspiraciones. Por lo que, la tarea de gestionar las ideas planteadas como aquellas que surjan en efecto se presentará como un nuevo desafío, no menos complejo que el actual.

Es ante esta situación donde se comprobará una vez más la necesidad y la importancia de generar constantemente nuevas conversaciones para la acción y conversaciones de posibilidades. Estar en permanente movimiento durante todo el proceso, esa es la clave.

Es así que, el desarrollo del actual Trabajo Final está orientado a dar respuesta a un problema de comunicación concreto de una organización en particular. Mediante la metodología aplicada se estableció contacto con la entidad, para luego proponer acciones de comunicación en el marco de una planificación.

Esta investigación está asentada sobre el convencimiento del valor de la comunicación y su importancia como recurso intangible para la gestión organizacional en el marco de un escenario que actualmente se define por su complejidad y fluidez.

ANEXO I - Servicios ofrecidos por Soluciones Postales

Soluciones Postales no vende productos de ninguna naturaleza, básicamente la actividad que desarrolla la empresa es la “venta de servicios”. Es decir, ofrece un servicio en relación directa con el envío de correspondencia y paquetería a través de distintos correos postales nacionales e internacionales.

El servicio como tal es “despacho de correspondencia”, pero dentro de este rubro existen diferentes modalidades por las cuáles puede ser enviada una carta o un paquete, ya sea dentro del territorio nacional o fuera de los límites de éste. A continuación se clasifican según orden de calidad las distintas modalidades de envíos nacionales (dentro de los límites del territorio argentino) e internacionales (fuera de los límites del territorio nacional).

Simple: este tipo de envío es el menos sofisticado de todos y el de menor costo. Tiene un tiempo de entrega de 7 días hábiles y no cuenta con seguimiento de envío, ya que la misma no lleva ninguna estampilla que la identifique, esto es, una vez que la carta sale a distribución no hay manera de seguirla, de saber en qué parte del recorrido está ni en qué momento puede llegar a ser entregada. Además no cuenta con ninguna garantía, si la carta no llega a destino no hay manera de reclamarla, entra a la lista de envíos extraviados y no se puede exigir el reintegro de su costo. La modalidad de su entrega es bajo puerta o buzón.

Certificada: esta es una modalidad intermedia. Tiene un tiempo de entrega de 48 a 72 hs hábiles. Cuenta con seguimiento debido a que la carta lleva en su portada una estampilla que la identifica y la hace única, cada oblea cuenta con un número que es único e irrepetible, es como que si cada carta tuviera un “número de DNI” propio. Por este motivo es que este tipo de envío posee un seguimiento, el número de la oblea permite rastrear la carta y así obtener información sobre su paradero, saber en qué parte del recorrido se encuentra y conseguir datos estimativos de la fecha de su entrega. Esto es posible porque todos los envíos son cargados al sistema de los diferentes correos y a partir de allí la carta queda identificada como tal para su posterior monitoreo. A diferencia de la modalidad simple, la certificada cuenta con una especie de seguro, en caso de que la misma no llegue a destino se puede reclamar por el servicio incumplido y exigir el reintegro de su costo o un nuevo envío sin cargo.

La modalidad de su entrega es en mano y con 3 intentos de entrega, esto es, en caso de no encontrar a nadie en el domicilio de destino en la primera visita del cartero, éste deja notificación bajo puerta con un “aviso de visita” en el cual consta el horario de la misma, el correo encargado de la entrega y un teléfono de contacto para comunicarse y así coordinar una futura entrega en caso de que el destinatario tenga problemas de horarios. Si el destinatario no coordina su entrega el correo tiene la obligación de pasar 2 veces más por el domicilio consignado, luego de la tercera visita fallida la carta queda en custodia en el correo por 5 días hábiles para que el destinatario se presente personalmente con su DNI en la sucursal del ente postal para el posterior retiro de su correspondencia. Si esto último no sucede, vencido el plazo, la carta retorna al domicilio del remitente.

Certificada con acuse de recibo: tiene el mismo tratamiento que la certificada pero con la única diferencia que este tipo de envío lleva en su portada un **acuse de recibo**. El acuse de recepción es un papel que contiene todos los datos de la correspondencia, esto es, identificación de quien remite la carta: dirección, código postal, localidad y país, a su vez cuenta con los datos del destinatario del envío: identificación, dirección, código postal, localidad y país. El cartero al momento de entregar la carta hace constar en dicho acuse de recibo la recepción de la misma, es decir, la persona mayor de edad y habilitada para recibir correspondencia firma y completa con sus datos: nombre, apellido y DNI. El cartero retiene en su poder tal acuse y da curso al procedimiento que permite que dicho acuse retorne a manos de su remitente para que el mismo pueda tener una prueba fehaciente de la entrega y recepción de su propio envío. La modalidad de entrega es la misma que la certificada, en mano y con 3 visitas.

Expreso: esta modalidad tiene un tiempo de entrega de 24 a 48 hs hábiles. Al igual que la certificada cuenta con un seguimiento propio para poder saber la ubicación y fecha estimada de su recepción. La diferencia está en la rapidez del servicio, es decir, el tiempo con el que se entrega la correspondencia.

Expreso con acuse de recibo: el procedimiento es igual al de la certificada con acuse de recibo; la única diferencia es que este envío mantiene la modalidad de un servicio expreso, a saber, tiempo y forma de entrega. La modalidad de entrega es en mano y con 3 visitas

Carta documento: este servicio tiene un tiempo de entrega de 24 hs hábiles en aquellas localidades que cuenten con una sucursal de correo postal, en las que su tiempo de entrega es de 48 hs hábiles. Esta modalidad, a diferencia de las anteriores, cuenta con validez legal, es decir, es comúnmente utilizada en litigios judiciales ya que es considerada por la justicia como prueba. La misma consta de 3 ejemplares, el original queda en poder del destinatario,

la primer copia en poder del remitente y la segunda y última copia en poder del correo que se encargo de su despacho y entrega y quien es el que guarda dicha copia por 5 años para cualquier consulta o reimpresión a modo de resguardo legal. La modalidad de entrega es en mano y con 3 visitas.

Al igual que los envíos certificados y expresos, la carta documento posee seguimiento y garantía en caso de no entregarse la misma, además de poseer sin excepción acuse de recibo. Vale aclarar que este tipo de servicio sólo existe y tiene validez dentro de los límites del territorio nacional, fuera de éste no existe la carta documento como tal.

Confronte: en semejanza al envío anterior, su tiempo de entrega es de 24 o 48 hs hábiles dependiendo de la localidad; también cuenta con validez legal. La misma consiste en una nota que el emisor remite en original y dos copias, estando permitido el uso de hasta 5 hojas. En el momento de efectuar la entrega en el domicilio consignado, el destinatario procede a conformar la copia con sus datos personales, entre ellos, firma, aclaración, número de documento y fecha de recepción. Acreditando de esta forma que la misma fue entregada en el domicilio de destino y que dicha comunicación entró en la esfera de conocimiento del destinatario, quedando de esta manera notificado de su contenido. Una de las copias conformada está acompañada del acuse confronte, firmado por el personal que efectuó la entrega y retorna al domicilio del remitente alcanzando así el marco legal del trámite, dado que, en el propio texto queda registrada la constancia de recepción. La modalidad de entrega es en mano y con 3 visitas.

Confronte Notarial: posee el mismo tratamiento que el “confronte” en cuanto a tiempo y forma de entrega se refiere. Pero con la notable diferencia de que este tipo de envío es un servicio de comunicación fehaciente habilitado por la Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC), como los anteriores, pero de cuyo contenido y remisión da fe un Escribano Público mediante la protocolización del texto enviado. Es frecuentemente utilizada en aquellos casos en el que se requiere tener certeza de la comunicación, del contenido, del envío, de la fecha de recepción y entrega en el domicilio indicado por el remitente. La modalidad de entrega es en mano y con 3 visitas.

Doméstico: es el servicio más sofisticado de todos los postales nacionales. La promesa de entrega es antes de las 13:00 pm del próximo día hábil del despacho de la correspondencia. Es ideal para los envíos urgentes que deben llegar a destino durante la mañana. Es un servicio que cuenta con seguimiento a través de una guía de transporte que llevan todos los sobres de seguridad que contienen a las distintas cartas que se despachan; al mismo tiempo ofrece garantía en caso de incumplimiento del servicio, en este caso puntual se

reembolsa el costo del mismo. El peso máximo que pueden tener estos envíos es de 500 grs. La gran diferencia que posee con un servicio expreso es que los envíos domésticos sólo se realizan a ciertas ciudades puntuales del país, es decir, sólo cuentan con este servicio aquellas ciudades y códigos postales selectos en Argentina.

Además de las diferencias marcadas puntualmente en cada servicio, aquellas que tienen que ver con el tiempo y forma de entrega, otro contraste de envergadura entre los distintos envíos es el costo que poseen los mismos. Este punto en particular va a depender, como se expreso anteriormente, de los tiempos y la forma de entrega y el peso de cada uno de ellos; en el caso de los postales su peso va de 20 a 500 gr según corresponda.

Paquetería: el servicio de paquetería funciona con igual modalidad que los servicios postales antes mencionados; pero con la salvedad de que este tipo de envíos va embalado y preparado en cajas según sea su tamaño y peso. Se empiezan a considerar como paquetes todos aquellos despachos mayores a 1 kg de peso. Existen 3 modalidades, a saber:

Estándar: se lo puede comparar con un envío certificado ya que el tiempo y forma de entrega es dentro de las 72 hs hábiles, en mano y con 3 visitas. El tratamiento es igual al de una certificada.

Prioritario: al igual que el envío expreso, el prioritario tiene un tiempo de entrega de 24 a 48 hs hábiles. También es en mano y con 3 visitas.

Urgente: el traslado de este tipo de envíos es por vía aérea para que los mismos sean entregados dentro de las 24 hs hábiles siguientes a su recepción en el correo. Con semejanza de los anteriores es en mano y con 3 visitas.

Al igual que en los envíos postales, los servicios de paquetería, además de diferenciarse en el tiempo y forma de entrega, su contraste está en los costos de cada envío. Es decir, el costo depende del peso y del ámbito geográfico de distribución.

La promesa de entrega que establecen los correos para todos sus envíos, dependiendo de cada servicio, está en relación directa con las localidades que cuentan con sucursales de los mismos. Debido a que en aquellas ciudades o pueblos que no poseen sucursales no es posible realizar la entrega dentro de los tiempos estipulados y pactados de antemano, ya

que los envíos son despachados a la localidad con sucursal más cercana y desde ahí se re-despachan hacia el sitio de destino, por lo que a los tiempos de promesa previamente establecidos se le debe sumar en este proceso 24 o 48 hs más según sea el caso.

Envíos Internacionales: al igual que los servicios postales nacionales, los internacionales también están demarcados en categorías dependiendo del peso de los envíos, país y ciudad de destino y tiempo y forma de entrega, además de la diferencia en el costo de los mismos, ya que éstos cotizan en dólares estadounidenses; es decir, el precio de los diferentes envíos varía según su peso, contenido y país de destino. Todos los servicios internacionales tienen embalaje especial dependiendo de su peso: sobres protectores para los envíos de hasta 500 gr y cajas protectoras para los superiores a este pesaje.

Simple Internacional: este tipo de servicio es el más básico de todos los internacionales. Al igual que la correspondencia “simple nacional”, los tiempos de entrega son de hasta 7 días hábiles dependiendo de la localidad y país de destino. Es un envío que no tiene ningún tipo de seguimiento, vale aclarar, una vez que sale de la frontera del país no hay manera de saber su trayectoria ni la fecha de su entrega, ya que los envíos no están identificados con ninguna oblea o guía aérea, se los ingresa al correo por cantidad (cantidad de cartas a enviar, 1, 2, 100 cartas simples) y no particularmente uno por uno. Este servicio es el menos costoso dentro del rubro y el peso del mismo varía de 20 a 500 gr.

Courier internacional: este servicio es el más sofisticado de los internacionales. Se lo puede comparar con un despacho “expreso nacional” ya que cuenta con seguimiento a partir de la identificación del sobre o paquete por medio de una guía aérea en la que constan los datos de destinatario (nombre, dirección, teléfono, código postal, ciudad y país) y los datos de remitente (nombre, dirección, teléfono, código postal, ciudad y país). Cuenta con 3 intentos de entrega, en caso de no poder efectuarla el correo de destino se comunica telefónicamente con el destinatario para acordar lugar y hora y de la recepción. Si este procedimiento no llegara a dar resultado positivo, el mismo correo se comunica con el remitente para obtener una nueva dirección de recepción y así efectuar fehacientemente dicha entrega. También cuenta con garantía en caso de no cumplir correctamente con las promesas del servicio, en esta oportunidad se le reintegra completamente el costo del envío al remitente. Dentro del “Courier Internacional” los servicios pueden clasificarse en:

Internacional First: son aquellos envíos que requieren entrega temprana y urgente a Estados Unidos y a las principales ciudades de Europa; el compromiso de entrega es a las 8:00 am del día siguiente del envío. Dentro de esta clasificación se pueden despachar envíos de hasta 68 kg.

Internacional Priority: la diferencia de este servicio está en su tiempo de entrega, la misma se realiza dentro de los 3 días hábiles. También los despachos son hasta 68 kg.

Internacional Economy: es el menos costoso de los tres, ya que su tiempo de entrega es entre 4 y 6 días hábiles. Al igual que los anteriores el despacho máximo es hasta 68 kg.

Los paquetes que cuentan con más de 68 kg de peso tienen un tiempo de entrega de 1 a 4 días hábiles dependiendo de la ciudad, país de destino y tipo de envío. La principal diferencia en este tipo de servicio es el costo del mismo, siempre dependiendo de su peso.

Muestras: la particularidad de este servicio es que son envíos especiales, ya que, como bien lo dice su denominación, en los mismos se despachan muestras de todo tipo, incluso hasta cargas peligrosas. Las muestras pueden ser de cualquier naturaleza y generalmente son enviadas con fines comerciales y de exportación. Dentro de las mismas se pueden encontrar muestras de jugo de limón, distintas variedades de aceites, quesos, cítricos, cereales, entre otros.

Este tipo de envíos cuenta con embalaje especial como consecuencia del contenido que se transporta. Todas las cajas poseen etiquetas de seguridad según exige la CNC para este tipo de despachos; y aquellas muestras que lo requieran embalaje especial con cadena de frío.

Todos los envíos internacionales tienen llegada a todos los rincones del mundo, los correos que cubren este tipo de servicios atienden las principales ciudades como lugares prioritarios y en segunda escala las demás ciudades y pueblos, no existe país que no cuente con un servicio postal internacional.

Los servicios postales nacionales e internacionales se diferencian unos de otros por su tamaño y peso, la forma y tiempo de entrega y costo de los mismos.

ANEXO II - Prestadores postales con los que trabaja Soluciones Postales

Soluciones Postales ofrece el servicio de recolección, preparación y despacho de las correspondencias con carácter postal nacionales e internacionales. Esta prestación comienza con el retiro de las cartas, procede con la preparación de las mismas y finaliza con su despacho. Para todo lo relacionado con la admisión, clasificación, transporte, distribución y entrega de correspondencia y documentación comercial, la organización cuenta con variados prestadores postales nacionales e internacionales autorizados por la CNC que se ocupan puntualmente de estas cuestiones.

La empresa mantiene convenios contractuales a precios mayorista con los correos más importantes del país y correos internacionales, son ellos quienes tienen la tarea de distribuir todos los envíos que Soluciones Postales les entrega de sus distintos clientes. A continuación se describen los prestadores/proveedores con los que trabaja la organización.⁵³

OCA: sus siglas significan *Organización Coordinadora Argentina*. Nace en 1957 en la provincia de Córdoba como “un servicio de gestión” para la empresa IKA (Industrias Kaiser Argentina). Actualmente es uno de los correos nacionales más importantes e influyentes del país. Su centro operativo se encuentra ubicado en el Aeroparque Jorge Newbery de la Capital Federal; a través de él OCA cuenta con la infraestructura necesaria para procesar la recepción y el despacho de los envíos nacionales e internacionales que se movilizan vía aérea y desde y hacia Buenos Aires en combinación con su red logística de transporte terrestre. Además cuenta con 150 sucursales distribuidas a lo largo y ancho del país, ubicadas en los principales centros urbanos y con más de 2800 Agentes Oficiales autorizados a comercializar sus productos.

Andreani: nace en 1945 en la localidad de Casilda, Santa Fe, como una empresa de transporte de cargas. Actualmente es un grupo de empresas cuyo eje de actividades es la prestación de servicios logísticos y de correo postal. Grupo Logístico Andreani es una compañía integrada por cuatro empresas, tres en Argentina y una en Brasil: Andreani Logística, Andreani Soluciones, Correo Andreani y Andreani Logística Brasil. Es una corporación especializada en soluciones de logística postal, tanto en el manejo de pequeños y grandes envíos como en la gestión y procesamiento de la información; además de las prestaciones tradicionales de correo (cartas, notificaciones, encomiendas, paquetería, etc.).

⁵³ Datos obtenidos de www.correos.org.ar

Su sede central está ubicada en el barrio de Barracas, Buenos Aires, donde también funciona su planta de operaciones. Además dispone de 2000 puntos de ventas distribuidos en todo el país, contando con un centro de operaciones vía aérea, 41 sucursales en el interior de Argentina y 19 centros de distribución en área metropolitana.

Credifin: es una empresa nacional especializada en correo postal, cargas generales, distribución y logística puerta a puerta. Su casa matriz se encuentra ubicada en la ciudad de origen de la organización, ella es Reconquista, Santa Fe. Además cuenta con centros operativos localizados en 7 provincias de Argentina, y tiene presencia directa en Capital Federal, Gran Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos, Corriente, Chaco y Formosa.

Comisionistas: Soluciones Postales cuenta con 89 empresas dedicadas a realizar variadas comisiones; las mismas unen con diferentes frecuencias el centro de la ciudad de Rosario y localidades del Gran Rosario con toda la provincia de Santa Fe, centro y este de la provincia de Córdoba, centro y oeste de Entre Ríos y norte de la Provincia de Buenos Aires. Los comisionistas son utilizados para el despacho de la correspondencia que requiere cierta urgencia y sus destinos son localidades en las cuales los correos postales oficiales no tienen llegada en 24 horas hábiles o en el mismo día.

Empresas de Transporte Interurbano de Pasajeros: entre ellas se pueden encontrar: El Rosarino (Buenos Aires), Flecha Bus (Entre Ríos - Bariloche), Tirsa, (Pergamino), Monticas (Río Cuarto), La Internacional (Salta - Jujuy), Balut (Salta - Jujuy), Chevallier (casi todo el país), TAC (Mendoza, ruta 40), Pullman (norte de Buenos Aires), San José (Entre Ríos), Singer (Corrientes - Misiones), Expreso del Oeste (Santiago del Estero), Zenith (Mar del Plata), Del Sur y Media Agua (San Luis - Neuquén), Central Argentino (Bahía Blanca - Comodoro Rivadavia), TATA Rápido (Santa Fe), entre otras. Todas estas empresas receptionan paquetería en sus propios depósitos o depósitos compartidos, las mismas tiene destinos directos o destinos con re-despachos. Sus servicios de transporte pueden partir de Rosario o pasar por la ciudad de Rosario en tránsito. Al igual que los comisionistas, estas empresas son utilizadas en aquellos casos donde el despacho de correspondencia requiere cierta urgencia y sus destinos son localidades en las cuales los correos postales oficiales no tienen llegada en 24 horas hábiles o en el mismo día.

Integral Express: es una empresa que receptiona paquetes y los despacha por colectivos interurbanos. Además cuenta con una línea propia de Traffics que une Rosario – Córdoba; y en muchos destinos tienen distribución a domicilio y pago en destino. Se encuentra ubicada en el ingreso de la Terminal de Ómnibus Mariano Moreno de la ciudad de Rosario. Al igual que los dos transportes anteriores, Integral Express es utilizada por Soluciones Postales

puntualmente en aquellos casos donde el despacho de correspondencia requiere cierta urgencia y sus destinos son localidades en las cuales los correos postales oficiales no tienen llegada en 24 horas hábiles o en el mismo día.

FEDEX: es una compañía aérea y logística dedicada al transporte de correspondencia, encomienda y paquetería con cobertura a nivel internacional. Es la compañía de transporte más grande del mundo. Comienza a funcionar en el año 1943 en Estados Unidos, actualmente tiene su sede en Memphis. La corporación cuenta con 643 centros de operaciones para su flota aérea en más de 220 países y territorios, prestando servicios en 375 aeropuertos alrededor del mundo.

UPS: sus siglas significan *United Parcel Service Inc.* Fue fundado en 1907 en Estados Unidos como una empresa de mensajería; actualmente es una corporación internacional dedicada a la entrega de paquetes y mensajería express alrededor del mundo, además de brindar servicios de transporte, logística, capital y comercio electrónico. Su sede operativa está ubicada en Atlanta, EE.UU. Cuenta con un área de servicios en más de 220 países y territorios de América del Norte y Europa, 1907 centros de operaciones, 811 instalaciones y 346 aeropuertos internacionales utilizados a lo largo y ancho del mundo.

UPS ofrece los servicios de logística y distribución, transporte y flete aéreo, marítimo, terrestre y ferroviario, transporte de carga, manejo de comercio internacional y corretaje de aduanas.

DHL: sus siglas fueron dadas por los apellidos de sus tres fundadores (Dalsey, Hilblom y Lynn). Es una empresa de paquetería fundada en 1969 en San Francisco, Estados Unidos; actualmente tiene su sede en Bonn, Alemania. DHL realiza envíos a todo el mundo, además de expediciones de cargas con aviones, camiones, barcos y trenes; servicios de depósito, distribución de correo internacional con transportes especializados y personalizados. Es una corporación que cubre 120000 destinos en 220 países y territorios; cuenta también con 4400 bases en actividad, 700 centros de distribución y opera en 550 aeropuertos alrededor del mundo.

TNT: sus siglas significan *Thomas Nationwide Transport.* Fue fundada en 1946 en Australia. Actualmente es una empresa de entrega de correo postal y servicios de empresas con sede en Hoofddorp, en los Países Bajos. En estos países TNT opera como servidor postal nacional bajo el nombre de TNT Post, además de ofrecer servicios postales a otros 8 países de Europa. En el mundo la corporación es una de las proveedoras globales de servicios de correo, transporte de exportación e importación de carga y servicios de almacenamiento y

distribución. TNT cuenta con una red mundial de 2300 depósitos propios que operan en 200 países y territorios.

Anexo III – Antecedentes. Plan estratégico de comunicación

En el año 2004 Soluciones Postales decidió “Posicionar su marca”, es decir, según sus directivos “atender y mejorar su comunicación institucional”.

Dicho posicionamiento comenzó a gestionarse con la coordinación de la Licenciada Gabriela Hacen y la empresa Tandem Strategic Group (Estudio de comunicaciones dedicado a diseñar y ejecutar estrategias integradas de comunicación que permitan optimizar la imagen y el posicionamiento y desarrollar el capital vincular de las organizaciones, los productos y los individuos).

En el informe acabado que la empresa entregó a Soluciones Postales, luego de realizado el diagnóstico, se observa en detalle el plan estratégico que la misma pretendía llevar a cabo.

La idea original que propuso esta consultora era llevar adelante una estrategia de posicionamiento y visibilidad de la empresa a nivel corporativo, es decir, desarrollar su imagen e identidad corporativa, su discurso y perfil como así también su oferta de productos y ejecutivos de ventas.

Para lograr el principal objetivo el primer paso del plan de acción que presentó la consultora fue:

- a) Análisis de la Imagen Corporativa
- b) Desarrollo del discurso y Perfil Corporativo
- c) Definición de la Identidad Visual (material gráfico y contenidos del sitio web)

Una vez logrado este análisis con su posterior desarrollo y definición se pasaría a la etapa netamente estratégica, ello implicaba el tratamiento de un plan acorde a las necesidades puntuales de Soluciones Postales, entre ellas se encontraban las de fortalecer sus puntos débiles, remarcar y resaltar sus puntos fuertes como así también mejorar su imagen corporativa y darle importancia primordial a su Identidad visual, es decir, todo lo que a simple vista permitiría el posicionamiento de la empresa; sería el punto de arranque de todo el proceso. Para lograr estos objetivos, Tandem Strategic Group se enfocaría en la creación de una plataforma de visibilidad para la apertura y mantenimiento de canales de comunicación que soporten el posicionamiento de la organización y sus ejecutivos.

La plataforma de visibilidad propuesta para alcanzar dichos objetivos se debería plantear de la siguiente manera:

- a) Segmentación de medios de interés

- b) Escritura y distribución de un comunicado de prensa
- c) Desarrollo de artículos
- d) Generación de entrevistas uno a uno con periodistas para identificar tópicos:
 - 1. Soluciones Postales a nivel corporativo
 - 2. Servicios de Soluciones Postales
 - 3. La importancia del servicio para el ambiente jurídico
 - 4. Ejecutivos como referentes en Rosario

Una vez abierto y establecido el contacto con este ámbito, para responder a las necesidades de los medios los esfuerzos estarían dirigidos a:

- Mantener relaciones con los medios de comunicación y contacto fluido con los redactores y columnistas de las publicaciones especializadas en temas de negocios y de información general en lo que se pretendía impactar por el tipo de audiencia que los siguen.
- Planificar y ejecutar acciones de prensa para posicionar a Soluciones Postales como un referente del mercado que impone un nuevo estilo de trabajo y de gestión.

Una vez afianzada la relación con los medios de comunicación y establecidas las acciones de prensa pensadas para el posicionamiento de la organización, Tandem Strategic Group daría por concluida la primera etapa del plan estratégico de comunicación.

El desarrollo de esta estrategia y posterior aplicación, según lo planeado, estaba pautado para realizarse a lo largo de 5 meses; en este período Soluciones Postales debería lograr posicionar su marca y ubicarse dentro de las empresas más reconocidas de su rubro.

Debido a diferentes motivos Soluciones Postales decidió no llevar adelante el mencionado plan estratégico, todo lo planificado hasta ese momento quedó tan solo en una propuesta. Nada de lo estipulado por Tandem Strategic Group se desarrolló, ni a corto, mediano o largo plazo, quedó completamente anulado, hasta el punto que nunca más se intentó retomar lo que alguna vez fue el “plan estratégico de comunicación para el posicionamiento de la marca Soluciones Postales”.

Libros

- **BONIL, J., SANMARTÍ, N., TOMÁS, C. y PUJOL, R.M.** *Un nuevo marco para orientar respuestas a las dinámicas sociales: El paradigma de la complejidad.* Investigación realizada por el Departamento de Didáctica de la Matemática y las Ciencias Experimentales de la Universidad Autónoma de Barcelona, 2004.
- **CAPRIOTTI, PAUL.** *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada.* Barcelona, El Ateneo, 1992.
- **CAPRIOTTI, PAUL.** *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa.* Santiago de Chile, Andros impresores, 2009.
- **CAPRIOTTI, PAUL.** *Planificación estratégica de la imagen corporativa.* Barcelona, Editorial Ariel, 1999.
- **CASTELLS, MANUEL.** *La era de la Información. Economía, sociedad y cultura.* Volumen I. La sociedad Red, Madrid, Alianza, 1998.
- **COSTA, JOAN.** *La imagen de marca: un fenómeno social.* Barcelona, Paidós, 2004.
- **FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos.** *La comunicación en las organizaciones.* México, Editorial Trillas, 1991.
- **FLORES, FERNANDO.** *Creando organizaciones para el futuro.* Santiago de Chile, Dolmen Ediciones, 1996.
- **FLORES, FERNANDO.** *Inventando la empresa del siglo XXI.* Santiago de Chile, Dolmen Ediciones, 1994.
- **MASSONI, SANDRA.** *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido.* Rosario, Homo Sapiens Ediciones, 2007.

- **MASSONI, SANDRA.** *Comunicación estratégica.* En: GÓMEZ OROZCO, G. (coord.) (2002) *Recepción y mediaciones. Casos de investigación en América Latina. Enciclopedia Latinoamericana de sociocultura y comunicación.* Buenos Aires, Norma, 2002.
- **MASSONI, SANDRA.** *Recepción y mediaciones.* En MASSONI, SANDRA. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido.* Rosario, Homo Sapiens Ediciones, 2007.
- **MORIN, EDGAR.** *Introducción al pensamiento complejo.* Buenos Aires, Gedisa, 2008.
- **OROZCO GOMEZ, GUILLERMO.** *La investigación en Comunicación desde la perspectiva cualitativa.* La Plata, Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1996.
- **PRIETO CASTILLO, DANIEL.** *La comunicación en la educación.* Buenos Aires, La crujía, 1999.
- **PRIETO CASTILLO, DANIEL.** *Diagnóstico de la comunicación.* Quito, CIESPAL, 1990.
- **PRIETO CASTILLO, DANIEL.** *La comunicación como proceso en totalidad,* en *Diagnóstico de la comunicación,* Manuales Didácticos CIESPAL. Quito, Editorial Quipus, reimpresión, 1990.
- **PRIETO CASTILLO, DANIEL.** *Gestión de la comunicación, una práctica en medio de condicionamientos.* Facultad de Filosofías y Letras. Universidad Nacional de Cuyo, 2004.
- **VASILASCHIS DE GIARDINO, IRENE.** *Métodos cualitativos I: Los problemas Teórico-Epistemológicos.* Buenos Aires, Centro Editor de América Latina, 1993.

Revistas y Newsletter

- **KAPLÚN, GABRIEL.** *Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse.* Buenos Aires, Revista Constelaciones N° 1, Fund. W. Benjami, 2000.
- **MASSONI, S; J. MARONI Y A. GARGICEVICH.** *Diagnóstico comunicacional sobre las percepciones diferenciales del problema de la sostenibilidad.* Rosario, Revista de investigaciones de la Facultad de Ciencias Agrarias, Año 2, N° 2, UNR, 2002.
- **MASSONI, SANDRA.** *Estrategias de comunicación: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional.* Rosario, Revista Temas y Debates, N° 6, UNR, 2004.

Publicaciones en Internet

- **CAPRIOTTI, PAUL.** *De Ptolomeo a Copérnico. El impacto de la Web 2.0 en la comunicación corporativa. Entrevista a Paul Capriotti.* Córdoba, 2008. Disponible en:

http://www.bidireccional.net/Blog/Circuz_nota_paul_capriotti.pdf
- **MASSONI, SANDRA.** *Modelo de comunicación estratégica.* Rosario, 2011. Disponible en:

<http://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/massoni-modelo-comunicac3b3n-estratc3a9gica.pdf>
- **MASSONI, SANDRA.** *Comunicación estratégica. Entrevista a Sandra Massoni.* Rosario, 2012. Disponible en:

<http://www.digitalismo.com/entrevista-a-sandra-massoni-la-comunicacion-estrategica/>

- **MASSONI, SANDRA.** *La comunicación del INTA lechero. Investigación para el encuentro sociocultural. Comunicación estratégica en lechería. Programa Nacional Leches.* Rosario, 2013. Disponible en:

<http://inta.gob.ar/documentos/la-comunicacion-del-inta-lechero-investigacion-para-el-encuentro-sociocultural>

- **URANGA, WASHINGTON.** *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional.* Rosario, 2004. Disponible en:

http://www.wuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=68:la-comunicacion-como-herramienta-de-gestion-y-desarrollo-organizacional&catid=38:textos-propios&Itemid=27

- **URANGA, WASHINGTON.** *Prospectiva estratégica desde la comunicación.* Buenos Aires, 2012. Disponible en:

http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=38&Itemid=27

Audio

- **CAPRIOTTI, PAUL.** *Branding Corporativo. Entrevista a Paul Capriotti.* Buenos Aires, 2009. Disponible en:

<http://www.poderato.com/jjlarrea/grupo-dircom/branding-corporativo-entrevista-a-paul-capriotti>