



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Licenciatura en Comunicación Social

TESINA DE GRADO

Comunicación interna en pequeñas empresas.

El caso de VISEIN SRL

Director: Mg. Edgardo Toledo

Tesista: María Belén Hernández

Legajo: H-0136/8

E-mail: maria.belen.hernandez.1983@gmail.com

Rosario, agosto de 2019

Agradecimientos

Sólo un gracias enorme a aquellas bellas personas que me acompañaron en este proceso, que estuvieron para darme ánimo y estar ahí, siempre.

A mi tutor, Pani, que sin dudarlo me orientó y alentó a seguir.

Un gracias muy especial a mis viejos, ma y pa, a los que amo profundamente y que de manera incondicional siempre están en mi vida, apoyándome en cualquier locura que emprenda. A mis hermanas que las quiero tantísimo y siempre me bancan.

A mis amigas y amigos de la vida, qué decirles si siempre estuvieron ahí, con la palabra justa y con tanto cariño.

Y aquellas personas de las que aprendí tanto...

Gracias!

Índice:

	Página
● Título.....	4
● Justificación/introducción.....	4
● Antecedentes. Estado del arte.....	5
● Objetivos.....	8
● Organización seleccionada.....	9
● Contexto actual de la empresa.....	17
● Marco teórico.....	18
● Marco metodológico	33
● Análisis de la filosofía corporativa.....	36
● Análisis de la información recolectada.....	39
● Modo de circulación de la información dentro de la empresa.....	43
● Propuestas comunicacionales.....	46
● Conclusiones.....	51
● Bibliografía.....	52
● Anexo N° 1.....	54

Título.

“Comunicación interna en pequeñas empresas. El caso de VISEIN SRL”.

Justificación.

La selección de este trabajo radica en el interés por analizar una pequeña empresa, de origen familiar y poder identificar las problemáticas en su interior vinculadas a sus procesos comunicacionales. Previo a ello, indagar el estado de situación actual de su comunicación interna para, a partir de allí, hacer un diagnóstico y propuesta de acción.

Desde ese lugar también pensamos a las Pymes como espacios de intervención profesional y de aplicación de lo aprendido en la carrera. Espacios que podrían colaborar a la mejora de resultados y a cumplimentar los objetivos de la misma en cuanto a productividad y calidad del servicio brindado.

Introducción.

La propuesta de esta tesina es llevar adelante una estrategia de comunicación enfocada a la comunicación interna de la organización seleccionada, VISEIN SRL.

Trataremos de analizar las dimensiones comunicacionales como así también los procesos comunicacionales posibles que pudiésemos propiciar al interior de la organización. Desde aquí proponemos pensar cuáles son las preguntas que, como profesionales de la comunicación, interpelar las situaciones problemáticas, reconocer categorías analíticas y operativas para desarrollarlas, encontrar los conceptos y teorías en movimiento para que nos ayuden a pensar algún modo de reflexionar sobre este caso.

Si pudiéramos plantear y sintetizar sólo algunos de los interrogantes de investigación que atraviesan y guían el presente trabajo podríamos pensar en algunos tales como: ¿Cuáles son

los modos de comunicación de la organización? ¿Cuáles son los aportes posibles? ¿De qué modo opera la comunicación al interior de esa organización?; ¿qué problemáticas atraviesa hoy?; ¿cuáles son las dimensiones comunicacionales que se ponen en juego allí?; ¿cuáles son los actores sociales implicados y los potenciales procesos comunicacionales que se podrían propiciar? Estas y muchas preguntas nos haremos, nos servirán de disparadores, seguramente quedarán muchas más sin responder, bienvenidas sean.

Antecedentes. Estado del arte.

Creemos importante relevar los estudios realizados con anterioridad a este proceso para dar cuenta de los aportes que desde la Comunicación Estratégica se dio, hasta nuestros días, a las organizaciones. No son pocos aquellos que lo han hecho. Si tenemos en cuenta el estado del arte respecto del estudio de la Comunicación Interna en organizaciones, y más específicamente en Pymes este tema está ampliamente abordado. Sin embargo, nadie ha realizado un estudio de caso puntual sobre esta organización. Entonces, ¿qué se ha estudiado hasta el momento sobre la Comunicación institucional en empresas privadas? ¿Y sobre la Comunicación interna en Pymes? ¿Qué aportes se han realizado desde la Comunicación Estratégica a las organizaciones?

En el marco de lo local, en varios estudios de la UNR vemos reflejada esta temática. Sólo nombraremos algunos de los acercamientos:

Tesina de grado de Esteban Ibarra, UNR, año 2016: *Los procesos comunicacionales al interior de una organización. El caso de "Catering y Servicios" de la ciudad de Rosario.* Dicho estudio desarrolla la comunicación interna en una Pyme rosarina. Toma como marco teórico a Fernando Flores, desde la mirada de la comunicación como compromiso social y el concepto de conversaciones en la organización; a Washington Uranga desde el concepto de comunicación como interacción social, entre otros. Esteban trabaja también el concepto de imagen corporativa. Entendemos que el impacto de este tipo de estudios tiene que ver con el

aporte vinculado a la Comunicación Interna en organizaciones, las cuales suman una mirada más local.¹

Tesina de grado de Pablo Coniglio, año 2016: *Un Comunicador Social Estratégico en acción: aproximaciones y puesta en práctica de la intervención estratégica de una agencia de seguridad privada de Rosario*. Pablo realizó una intervención profesional en la empresa que seleccionó, con un marco teórico desde la comunicación estratégica y del pensamiento complejo. Desglosa la VTC (versión técnica comunicacional) que propone Sandra Massoni, desarrolla los diferentes matices socioculturales, con las expectativas, necesidades, intereses y saberes de cada actor y concluye con la propuesta de un plan de acción.²

Podemos pensar que en ambos tipos de estudios, de los que se posicionan en la distinción entre Comunicación Interna y Externa, y de acuerdo a la visión de diversos autores, los mismos se orientan hacia la elaboración de diferentes estrategias de comunicación y de políticas que aseguren alcanzar los objetivos organizacionales.

Para nuestro trabajo también tomamos en cuenta artículos y escritos que no necesariamente sean investigaciones o tesinas. Así encontramos en Cinco días, uno de los diarios económicos de España, el titulado *Cómo hacer comunicación interna en una pyme* de José Antonio Calvo Martínez. Dicha publicación suma la mirada de la marca empleadora y

¹ IBARRA, Esteban (2016). *Los procesos comunicacionales al interior de una organización. El caso de "Catering y Servicios" de la ciudad de Rosario*. Disponible en: https://drive.google.com/file/d/0B_ZLsGGdcWjSNDNFNTVFTXIJVVU/view

² CONIGLIO, Pablo (2016). *Un Comunicador Social Estratégico en acción: aproximaciones y puesta en práctica de la intervención estratégica de una agencia de seguridad privada de Rosario*. Disponible en: https://drive.google.com/file/d/0B_ZLsGGdcWjSOUprcHBZUTZZeDQ/view

de la necesidad de fidelización del colaborador interno, además de asegurar la correcta difusión de la información al interior de la organización.

Si nos acercamos al enfoque de propiciar conversaciones al interior de la organización como parte de esta comunicación interna en una publicación de Forbes México se pone de manifiesto esta mirada en *Urge rescatar el diálogo en su concepto básico*.³

³ ROMERO, Thony Da Silva (2018). *Urge rescatar el diálogo en su concepto básico*.
Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/urge-rescatar-el-dialogo-en-su-concepto-basico/>

Objetivos.

Nos planteamos como objetivo general:

Identificar y analizar las características de la dinámica de la comunicación interna llevada adelante por la empresa VISEIN SRL.

Objetivos específicos:

Describir los procesos comunicacionales al interior de la empresa VISEIN SRL.

Analizar los principales procesos comunicacionales que se dan entre los actores al interior de la dinámica de la organización.

Proponer acciones que contribuyan a mejorar la productividad y potenciar la identidad corporativa.

Evaluar las acciones propuestas.

Organización seleccionada.

Organización privada vinculada al ámbito de la seguridad, la misma se encuentra situada en la localidad de Capitán Bermúdez, Santa Fe. VI.SE.IN.SRL es una PYME creada hace 22 años, nace en el año 1997 en la ciudad de Rosario. Comenzó siendo una empresa unipersonal y luego pasó a ser una SRL. Dicha organización es una empresa que brinda servicios de seguridad privada tanto en ámbitos privados como públicos. Fue fundada por su actual dueño y Gerente General Claudio Hernández.

En sus inicios la pequeña compañía poseía sus oficinas en Rosario pero se radicó finalmente en la localidad de Capitán Bermúdez. Los comienzos fueron con sólo algunos clientes esporádicos, en su mayoría particulares que demandaban investigaciones privadas.

La empresa surgió con la idea de realizar servicios de investigación y de seguridad privada pero con el transcurrir de los años se perfiló exclusivamente a la vigilancia y seguridad.

Hoy en día los servicios que brinda la empresa son:

- Informaciones
- Averiguaciones de orden civil y comercial.
- Solvencia de personas o entidades.
- Seguimiento o búsqueda de personas o entidades.
- Informaciones ambientales y pre-laborales.
- Infiltraciones.
- Vigilancia
- Custodia y vigilancia interna de bienes y establecimiento.
- Seguridad
- Seguridad interna de bienes y establecimientos:
- Seguridad Bancaria.
- Seguridad domiciliaria.

- Seguridad de la industria y Comercio.
- Traslado y seguridad de valores.
- Custodia de bienes en tránsito.
- Seguridad en eventos especiales.

Asimismo, comenzó a abarcar poco a poco, el mercado de la zona de influencia de Capitán Bermúdez y sus alrededores, teniendo como eje comercial el llamado Cordón Industrial. Su cartera de clientes actualmente se encuentra principalmente en industrias de dicha zona, brindando servicios en las ciudades de: Granadero Baigorria, Capitán Bermúdez, San Lorenzo, Rosario, Puerto General San Martín y Ricardone.

La empresa posee habilitación en la provincia de Santa Fe como Empresa de Informaciones, Vigilancia y Seguridad otorgada por el Ministerio de Seguridad de la Provincia de Santa Fe, teniendo jurisdicción de competencia en todo el territorio de la Provincia de Santa Fe.

Si hablamos desde la mirada de Capriotti en el marco del análisis del entorno de la organización podemos decir que, dentro del específico de la empresa encontramos el entorno competitivo y el entorno de trabajo. En el entorno competitivo nos encontramos con todas las empresas del mismo sector del mercado, tanto aquellas que ofrecen servicios similares como las que proveen productos alternativos o sustitutos. En el entorno del trabajo encontramos a “aquellos agentes que se encuentran en estrecha relación con la organización y que participan, en mayor o menor medida, en el funcionamiento de la entidad, como los proveedores, los accionistas, los distribuidores, los grupos de interés, los líderes de opinión, los acreedores, etc.”⁴

⁴ CAPRIOTTI, Paul (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección libros de la Empresa. Chile.

Por otro lado, y dentro del análisis de los públicos de la organización, en el marco del análisis estratégico de situación que plantea el autor, es importante identificar a los públicos tanto internos como externos. En este caso haremos hincapié en los internos. Dentro de ellos podemos diferenciar:

Público del entorno interno: los empleados. Detallaremos a este público con las características de cada actor dentro de la empresa.

Público del entorno de trabajo: se refiere a los accionistas, clientes, proveedores, etc. En este caso los clientes de la empresa son varios, en su mayoría con un perfil productivo, junto a sus respectivos proveedores.

Públicos del entorno general: fuerzas político-legales, tecnológicas, económicas o socioculturales. En gran medida este público se vincula a la normativa general que la empresa debe cumplir y relacionarse para llegar a complementar correctamente el marco legal y de funcionamiento de una empresa de este tipo, tanto a nivel local como provincial. Ello incluye alta de empleados en la Dirección Provincial de Autorización, Registro y Control de Agencias Privadas de Vigilancia e Informaciones Particulares por ejemplo.

Capriotti (2009) afirma: “Cada organización genera sus propios públicos. Podemos señalar que cada organización tendrá una Estructura de Públicos propia y particular, en función de las características de la entidad y de la situación particular en la que se encuentre”⁵

Cada uno de los públicos, ya sea interno o externo, posee un nivel de importancia y en ese sentido creemos que en nuestro caso como públicos de jerarquía se encuentran: los empleados y los clientes y usuarios del servicio.

Por ello, nos parece importante indagar sobre la estructura que la empresa, su organigrama. Detallamos a continuación los roles y funciones de cada uno de los actores:

⁵ CAPRIOTTI, Paul (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección libros de la Empresa. Chile.

Socios Gerentes: Son dos los socios gerentes de la empresa, los titulares de la misma y responsables del cumplimiento de todas las normativas legales y obligaciones que impone nación, provincia y municipio.

Gerente General: es uno de los Socios Gerentes.

Sus funciones se vinculan a:

- la coordinación y supervisión general de la empresa
- la planificación de objetivos comerciales y su ejecución
- realizar la promoción y captación de potenciales clientes
- reunirse con referentes de diferentes empresas
- generar diálogos constantes con los clientes
- el análisis de situaciones de riesgo y la planificación y programación de las actuaciones precisas para la implantación y realización de los servicios de seguridad.
- asegurar la colaboración de los servicios de seguridad con los de las correspondientes dependencias de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.
- velar por el cumplimiento de la regulación de seguridad vigente.
- determinar las sanciones a los colaboradores internos.

Secretaría de la Gerencia General: depende directamente del Gerente General. Realiza tareas de soporte. Muchas de ellas vinculadas a la agenda del Gerente, así como también las referidas a la contabilización de horas; pre facturación para clientes; trámites bancarios; administrativos; entre otros.

Jefe de administración: Es un contador, depende directamente del Gerente General. Realiza la coordinación general de su equipo de trabajo para dar respuesta a todos los temas contables y de gestión de los Recursos Humanos que deriven de la empresa VISEIN SRL.

Equipo de administración: dicho equipo depende directamente del Contador. Asignadas a este sector hay 4 personas, con horarios que van de 8 a 17 horas. Dicho equipo es el encargado de:

Efectuar gestiones integrales vinculadas a los RRHH (planillas del personal, control de absentismo, gestión de vacaciones, seguros sociales, partes de enfermos, horas extras, formación y contratación de personal).

- gestionar tareas contables;
- realizar la liquidación de sueldos;
- liquidación de obligaciones fiscales;
- facturación a clientes;
- seguimiento de cobros;
- presupuestación de contrataciones;
- liquidaciones a colaboradores internos, entre otros.
- Supervisor: depende directamente del Gerente General.
- Es el encargado de:
 - realizar la inducción de los nuevos colaboradores a la empresa;
 - la organización, dirección e inspección del personal;
 - impartir los lineamientos de trabajo;
 - gestionar los vínculos con el vigilador;
 - dar respuesta a potenciales problemas que surjan en los diferentes puestos de seguridad privada (empresas donde se desarrollan las actividades de vigilancia);
 - el control de la formación permanente del personal de seguridad que de ellos dependa, proponiendo a la dirección de la empresa la adopción de las medidas o iniciativas adecuadas para el cumplimiento de dicha finalidad;

- la coordinación de los distintos servicios de seguridad que de ellos dependan, con actuaciones propias en situaciones de emergencias.

Desde la perspectiva de Fernando Flores (1994), “ser un supervisor es tener la capacidad de hacer frente a los quiebres. Esa capacidad proviene de 2 fuentes: 1ra. *Entendimiento*: la habilidad de anticipar de una forma tal que a uno le permite ver inmediatamente lo que es posible hacer; 2do *Estado de ánimo*: o el modo particular que tenemos de estar situados en el mundo. El estado de ánimo es algo que somos, que creamos con nuestra presencia. Estado de ánimo y entendimiento son dos dimensiones del trasfondo en el que reside nuestro escuchar interpretativo.”⁶

Equipo de Vigiladores Privados: son los colaboradores internos de la empresa que prestan servicios en los espacios determinados por sus clientes. Es el área operativa propiamente dicha, dicho equipo está conformado por 20 Vigiladores que prestan servicios en diferentes empresas del Cordón Industrial.

Entre sus tareas se encuentran:

- prevenir cualquier acción que atente o ponga en peligro el bienestar de las personas o bienes del edificio o institución a proteger, como así también la de brindar información y asistir o socorrer en caso de emergencias;
- realizar los recorridos por las instalaciones en las cuales desarrolla sus tareas de vigilancia;
- efectuar controles de identidad, de objetos personales, paquetería, mercancías o vehículos, incluido el interior de éstos, en el acceso o en el interior de inmuebles o propiedades donde presten servicio;

⁶ FLORES, Fernando (1994) *Creando organizaciones para el futuro*. Editorial Dolmen. Chile.

- vigilancia y protección de bienes; escolta y protección de personas; transporte, custodia y protección de objetos (no de caudales): vigilancia y protección de personas y bienes en espectáculos públicos;
- funciones específicas de carácter disuasorio: realización de rondas y controles, comprobación del estado de puertas, ventanas, comprobación de sistemas de seguridad y contraincendios, comprobación de otras instalaciones que pudieran suponer un riesgo, comprobación de bolsos y mochilas, supervisión de sistemas de video vigilancia y/o informáticos.

Podríamos afirmar que en la organización encontramos fuertemente una comunicación descendente. Dicha comunicación es aquella en la que los mensajes fluyen desde los superiores a los subordinados. De este modo las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces. Por su parte Katz y Kahn han identificado los mensajes que frecuentemente se transmiten en las comunicaciones descendentes, y que en VISEIN SRL no son la excepción:

Instrucciones laborales: en la que se explica cómo deben realizarse las tareas específicas

Exposición razonada de los trabajos: donde se explican los objetivos de cada actividad determinada, su relación con otras funciones y con los objetivos de la empresa.

Procedimientos y prácticas: son los mensajes que buscan familiarizar a los colaboradores con las políticas, regulaciones, costumbres, beneficios, etc. de la organización.

Retroalimentación: información dada a los colaboradores sobre su desempeño laboral.

Adoctrinamiento de objetivos: mensajes diseñados para motivar a los trabajadores, dándoles a conocer la misión, visión y demás elementos de la cultura organizacional.

En términos generales este tipo de comunicación se da en la organización usualmente.

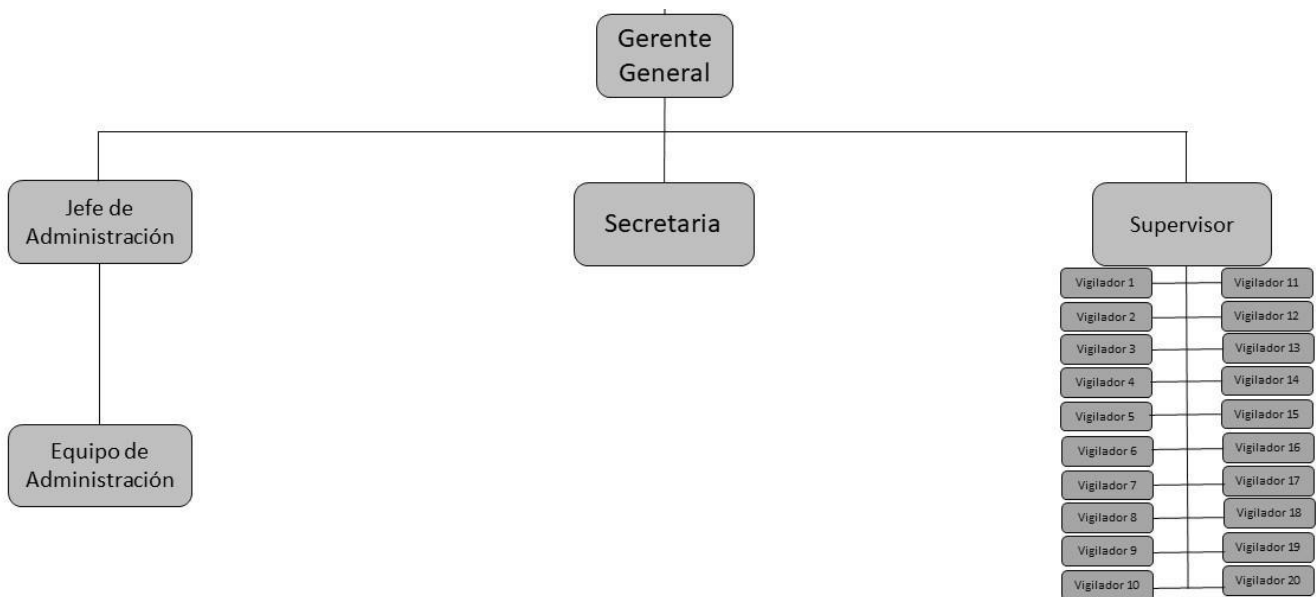
Así es que, tanto como al interior de la empresa como hacia el exterior de la misma se dan interacciones que delinear la identidad de la empresa en sus diferentes dimensiones:

Dimensión masiva. De carácter institucional, compuesto por mensajes comunes a toda la empresa. Se usan mensajes escritos en medios (gráficos, audiovisuales o digitales, etc.).

Dimensión interpersonal. Se genera en diversas áreas de la organización y posee mensajes variados que dependen de las áreas o equipos de trabajo. Predomina la palabra oral.

Dimensión intrapersonal. Generada por los integrantes de la empresa, sobre todo por quienes tienen roles de conducción. Por ejemplo, los mensajes de los líderes antes de emitir sus directivas.

A continuación detallamos el organigrama de la empresa:



Contexto actual de la empresa

Para poder contextualizar en relación a la temática que abarca la empresa tendremos que pensar desde una mirada más global, si se quiere nacional, para entender mejor en qué complejidad se posiciona la compañía y a qué desafíos se enfrenta.

Según informes realizados por el Centro de Información Económica (CIE) de Rosario junto a otros de la Federación Gremial del Comercio e Industria de Rosario, en la actualidad existen en la provincia de Santa Fe 185 agencias habilitadas de las cuales sólo 90 están funcionando con unos 8.000 trabajadores en ese servicio. La mayoría de ellas se encuentran concentradas en las ciudades de Rosario, Santa Fe y San Lorenzo. Sin embargo, se estima que en paralelo coexisten otra gran cantidad de empresas ilegales que, de todas formas, desarrollan sus actividades de manera ilícita.

La inseguridad es una de las problemáticas actuales que más preocupan a la sociedad argentina. Los gobiernos de todos los estamentos tienen este tema en agenda y han generado algunas acciones para atenuar esta situación, muchas veces con pocos resultados. Por ende la seguridad privada en este contexto es un factor paliativo. Sin embargo sólo un sector económicamente solvente puede acceder a contratar a este tipo de servicios.

Por su parte, los medios masivos de comunicación, principalmente los canales de noticias, se encargan de estimular continuamente esta sensación de constante inseguridad, acompañando en su cobertura a los hechos que se van desarrollando, junto a un discurso de ineficiencia o corrupción de parte de las Fuerzas de Seguridad Públicas y del ámbito privado. Colocando el debate de la seguridad en el centro de la escena, instalándose en la agenda social y política.

Marco teórico.

Conceptos claves: Comunicación; Comunicación Estratégica; Comunicación interna; Organización; Institución; Identidad Corporativa.

En el marco de esta investigación la teoría que sirve como sustento tendrá que ver con los **conceptos** fundamentales de la **comunicación estratégica**. Pero, ¿por qué elegimos trabajar desde la comunicación estratégica? Ni más ni menos porque la comunicación estratégica “busca incorporar a la teoría como llave, como una forma de interpelar situaciones de comunicación a partir de reconocer su racionalidad comunicacional, su forma de operar el encuentro sociocultural para la innovación.”⁷

Desde esta perspectiva nuestro eje de trabajo está puesto en los actores socioculturales involucrados y sus diferentes lógicas, respetando sus diversidades para aportar a la transformación buscada. Desde la mirada de la Licenciada Sandra Massoni (2007) “la comunicación es el momento relacionante de la diversidad sociocultural y por lo tanto el espacio de cambio, de la transformación.”⁸ Siguiendo a la autora: “consideramos que el fenómeno comunicacional desde una perspectiva estratégica requiere un abordaje transdisciplinario. Un abordaje que se concentre en lo situacional (...) Una estrategia de comunicación es para nosotros, un proyecto de comprensión, un principio de inteligibilidad que busca abordar a la comunicación como fenómeno complejo y fluido. Complejo, en tanto presenta múltiples dimensiones, fluido porque la dimensión comunicativa es una dimensión

⁷MASSONI, S. (2013). *Metodologías de la Comunicación Estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Ediciones Homo Sapiens. Argentina.

⁸MASSONI, Sandra (2007). *Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Facultad de Ciencias Sociales-UNLZ. Año I. Número 2. Homo Sapiens Ediciones. Argentina.

intermedia y convoca un cierto movimiento, se ubica siempre a medio camino entre el fondo y la forma.”⁹

“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.” 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”.¹⁰

Según lo planteado por Schvarstein (1991): “Las **organizaciones** son su sustento material, el lugar donde aquellas (las instituciones) se materializan y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos, operando tanto sobre sus condiciones materiales de existencia como incidiendo en la constitución de su mundo interno. Las organizaciones, desde ese punto de vista, son mediatizadoras en la relación entre las instituciones y los sujetos.”

“Las organizaciones están entonces atravesadas por muchas **instituciones** que determinan “verticalmente” aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen. Este es el concepto de **atravesamiento**.”¹¹

⁹ *Ibíd.*

¹⁰ MASSONI, Sandra (2007). *Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Facultad de Ciencias Sociales-UNLZ. Año I. Número 2. Homo Sapiens Ediciones. Argentina.

¹¹ SCHVARSTEIN, Leonardo (1991). *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Paidós. Argentina.

Podríamos pensar que “la organización es, para quienes la observan desde afuera o desde adentro, la puesta en escena de un orden simbólico”.

Desde la mirada de Fernando Flores en su texto *Creando Organizaciones para el Futuro* “la comunicación y la organización están totalmente ligadas, ya que es la organización la que permite o no la comunicación, y al mismo tiempo es la misma organización la que se realiza a través de la comunicación.”¹²

“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 se cierran posibilidades”.¹³ Tomando el lineamiento de Fernando Flores es que pensamos a la organización como redes de compromisos humanos que pasan por el lenguaje.

En su texto Fernando Flores nos habla que “Las organizaciones no son meras instituciones burocracias, sino que son fenómenos políticos (...) La organización como un fenómeno producido en el lenguaje, en “declaraciones” que son parte de nuestra propia historia.” En definitiva Flores hace un resumen, que compartimos, sobre las organizaciones: (...) las organizaciones son fenómenos políticos. (...) son el producto de conversaciones; no conversaciones acerca de realizar determinadas acciones o acerca de la posibilidad de realizar determinadas acciones. Las organizaciones son producto de nuestras conversaciones sobre cómo tendremos conversaciones acerca del contexto social (instituciones, oficinas, reglamentos, etc.) dentro del cual sostendremos conversaciones.

Según el autor de referencia “no se trata de una relación unidireccional, sino de determinación recíproca. Las organizaciones, en un tiempo y en un lugar determinado,

¹² FLORES F. (1994) *Creando organizaciones para el futuro*. Editorial Dolmen. Chile.

¹³ Ibid.

materializan el orden social que establecen las instituciones. Es decir que las instituciones atraviesan las organizaciones y los grupos. Es este atravesamiento institucional el que permite comprender cómo determinados modos de hacer y de pensar se producen y se reproducen en una sociedad”.¹⁴

Desde este enfoque pensamos a la organización de la mano del concepto de lenguaje como constructor de realidades y a la comunicación como espacio de acción, de generación de compromisos sociales.

Comunicación como un espacio de encuentro, con sujetos que interactuando construyen realidades y prácticas sociales. “(...) es un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, que es fase constitutiva del ser práctico del hombre, generador de conocimiento y base de la cultura”¹⁵. Washington Uranga (2016) plantea que “La comunicación es un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento que de allí se deriva”.¹⁶ De esta manera podemos decir que “la comunicación se define por la acción” porque es “a través de nuestras acciones (que) vamos configurando modos de comunicación”.¹⁷ Desde este enfoque debiéramos pensar a la comunicación “por encima de toda mirada que intente la reducción a los medios y a las tecnologías, pero también más allá

¹⁴ SCHVARSTEIN, Leonardo (1991). *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Paidós. Argentina.

¹⁵ URANGA, Washington (2016). *Conocer, transformar, comunicar*. Editora Patria Grande. Argentina.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ URANGA, Washington (2016). *Conocer, transformar, comunicar*. Editora Patria Grande. Argentina.

de una visión utilitaria que pretenda definirla como un “servicio” o como un “producto complementario” a otras disciplinas, saberes o habilidades.”¹⁸ Washington Uranga se expresa sobre esta cuestión y afirma que “la mirada reduccionista que limita la comunicación a los medios nos ha hecho perder de vista gran parte de la experiencia comunicacional que trasciende los medios y las técnicas y que nos habla de los modos de relacionamiento entre las personas y entre los actores sociales.”¹⁹

Entonces bien, decidimos situarnos en aquellas perspectivas que entienden la comunicación como productora de sentidos, como así también, generadora de mundos posibles.

Por su parte, Sandra Massoni aporta a la mirada de la comunicación como espacio estratégico de encuentro de los actores socio-culturales, “por cuanto es donde ocurre el cambio, la transformación cognitiva de los actores. Implica la participación en tanto acción transformadora común (con otros) no simétrica y sin pretensiones de completitud”.²⁰

Desde nuestro trabajo de tesina, para situar las bases, pensamos que también es importante definir lo que es para nosotros la **Comunicación Interna** y algunas concepciones básicas sobre las cuales nos posicionamos para arrancar. Del mismo modo en que la comunicación siempre está presente en nuestras vidas, desde la mirada de Bartoli (1992) en las

¹⁸ Ibid.

¹⁹ URANGA, Washington (2002) *Gestionar desde la comunicación-gestionar procesos comunicacionales*. Disponible en: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46822/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

²⁰ MASSONI, Sandra (2016). *Avatares del comunicador, complejo y fluido*. Ediciones Ciespal. Ecuador.

organizaciones “es imposible no comunicar; ya que todo es comunicación, considerando que cualquier situación vivida es susceptible de portar un mensaje, desde el momento que haya sido percibida por otra conciencia humana”²¹. Y teniendo en cuenta que una empresa es una institución social, organización y comunicación también atraviesan todos los niveles de la empresa. La comunicación organizacional es el proceso social más importante que ocurre al interior de toda empresa.

Tal como afirma Joan Costa (2003):

“No hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación. Ni ningún proceso que no esté atravesado por ella. Sólo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores a pesar de que los poderes más importantes hayan sido pasados por alto en beneficio exclusivo de su condición instrumental.”²²

Tan impecablemente sintético Costa caracteriza en unos pocos renglones la fuerza de la transversalidad de la comunicación en las organizaciones.

La comunicación en una empresa no es un fin en sí misma, sino que está al servicio de una política general, de los objetivos de la empresa y de resultados positivos para esta. Por todo esto es que su función principal es la de dar soporte a la estrategia y políticas de la organización de manera transversal.

También Capriotti (2009) en su libro *Branding Corporativo* nos presenta el concepto de comunicación interna como el “conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas

²¹ BARTOLI, Annie (1992) *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial Paidós. Argentina.

²² COSTA, Joan (2003) *Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI, Razón y Palabra*. Revista electrónica especializada en comunicación. N°34.

de forma consciente y 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.”²³ Desde este enfoque hace hincapié en el emisor pero siempre teniendo en cuenta al público interno. Lo importante en la comunicación, tanto para el público interno como externo a la organización, es que sean integradas y que tengan cohesión con la cultura y la identidad corporativa de la organización. La empresa es el espacio justamente donde las personas interactúan y donde se genera esa cultura corporativa.

Podríamos acordar las bases de lo que serían las funciones de la comunicación interna como:

Función integradora como vehículo de la cultura corporativa. Así como también posee la función de afianzar y transmitir la cultura organizacional, misión, visión y valores de la empresa a su público interno.

Como instrumento de la estrategia. Cuando una organización se plantea un cambio de estrategia o bien profundización de la misma, etc. la Comunicación Interna es una herramienta de soporte.

- Función integrativa y comunicadora, desde donde se gestiona la comunicación y la información offline y online, promoviendo la escucha y el entendimiento entre las diferentes áreas.
- Función preventiva, gestionando y previniendo crisis.
- Función colaborativa, promoviendo el trabajo de equipos multidisciplinarios y de proyectos de reconocimiento.

²³ CAPRIOTTI, Paul (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección libros de la Empresa. Chile.

- Función de sensibilizar a los empleados a partir de la información necesaria para realizar su trabajo, mejorar la productividad.
- De motivar y comprometer a las personas, hacerlas partícipes.

Algunas de las ventajas de gestionar la **Comunicación al interior de la organización** son:

- Desarrolla nuevas competencias.
- Despierta el sentido de pertenencia de las personas que forman parte de la organización, porque conocen sus decisiones, sus proyectos, etc.
- Mejora la recepción de los actores al cambio, al ser una comunicación más fluida, predispone de mejor manera a los empleados.
- Consigue mayor motivación de todo el personal, porque creen que vale la pena invertir tiempo y ganas en un lugar que los reconoce como parte de él.
- Fomenta el trabajo en equipo, ya que se enfoca en las relaciones transversales, es imprescindible la formación de equipos de trabajos.
- Construye una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundiza el conocimiento de la organización para con sus colaboradores.
- Hace públicos los logros conseguidos por la organización, porque comprende que es logro de todos en su conjunto.
- Permite gestionar una organización más ética, una misma cultura.

La **identidad corporativa**, por su parte, tiene que ver con los genes de la empresa, es decir, aquellos atributos identificadores y al mismo tiempo diferenciadores. La identidad

según Villafañe (1999), son “aquellos atributos que le confieren un carácter de unicidad y permanencia”.²⁴

Para profundizar sobre la **identidad y la imagen corporativa** de la empresa, los autores más propicios desde nuestro punto de vista para este abordaje serían Villafañe y Capriotti. Como cualquier otra compañía VISEIN SRL posee algunos atributos de su identidad que son de naturaleza permanente, a pesar que la misma sólo pueda ser concebida desde una concepción dinámica. Desde la mirada de Villafañe posee tres rasgos estructurales: el vertical es la **historia de la organización**, la cual ya desarrollamos anteriormente, el eje horizontal refiere a la situación actual y se vincula con el **proyecto empresarial** y el tercer eje, el transversal a los dos anteriores, es el de la **cultura corporativa**. Estos tres atributos creemos son los más importantes y los que tienen la capacidad de identificación y diferenciación superior al resto. La identidad corporativa tiene que ver, además, con quiénes somos? qué somos? qué hacemos? y cómo lo hacemos?

Algunos componentes de la identidad, según Villafañe, son:

“Atributos permanentes de la identidad:

- la actividad productiva o “identidad sectorial”
- la competencia técnica y comercial o “identidad mercadológica”
- la historia de la organización o “identidad diacrónica”
- la naturaleza societaria o “identidad mercantil”
- el corpus social o “identidad social”

Atributos que definen la estrategia empresarial:

- visión estratégica

²⁴ VILLAFañE, Justo (1999), *Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Editorial Pirámide. España.

- misión

- proyecto empresarial

Atributos asociados a la cultura corporativa:

- los componentes explícitos

- los valores compartidos

- las presunciones básicas”²⁵

“Cuando hablamos de Gestión, Planificación o Estrategia de Identidad Corporativa estamos haciendo referencia a la gestión de los activos disponibles en la organización (la Identidad Corporativa y la comunicación de la misma) para intentar influir en las asociaciones mentales que tienen nuestros públicos (la Imagen Corporativa)”. ²⁶

Según el enfoque de Capriotti vamos a abordar el análisis estratégico de la situación, a partir del cual describiremos a la organización su entorno y su imagen corporativa desde una búsqueda sistemática de información.

Más tarde definiremos el Perfil de Identidad Corporativa, basadas en decisiones estratégicas de los rasgos, valores y atributos básicos que formarán parte de dicho perfil. Por último se definirá el modo en que se comunicará el Perfil de Identidad Corporativo delineado, estableciendo las posibilidades de la empresa de acuerdo al público, en este caso interno.

En este marco pensamos a los procesos comunicacionales como las “prácticas sociales atravesadas por experiencias de comunicación. Prácticas sociales factibles de ser reconocidas como espacios de interacción entre sujetos entre los que se verifican procesos de producción

²⁵ VILLAFANE, Justo (1999), *Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Editorial Pirámide. España.

²⁶ CAPRIOTTI, Paul (2009), *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección Libros de la Empresa. Chile.

de sentido, de creación y de recreación de significados, generando relaciones en los que esos mismos sujetos se constituyen individual y colectivamente.”²⁷

Usamos el término empresa para denominar cualquier organización que esté interesada en la sobrevivencia y en la autonomía. En palabras de Flores (1989): “una empresa puede sobrevivir sólo en la medida en que puede contraer compromisos y cumplir con ellos, para lo cual, a su vez, toma compromisos relativos a los recursos que requiere cumplir con los compromisos contraídos.”²⁸ Al satisfacer los compromisos de la empresa, el personal está involucrado en una **red de conversaciones**. Esta red incluye peticiones y promesas para llevar a cabo los compromisos. Se generan así redes especiales de conversaciones recurrentes.

Pensamos en el concepto de **conversaciones** (para la acción y las posibilidades).

Flores (1989) afirma que la: “Conversación es la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones.” (...) Nuestro enfoque contrasta vivamente con aquel que apunta hacia una representación conceptual correcta de la realidad”.²⁹

Pensamos que, tal como lo afirma Fernando Flores, lo que constituye a las organizaciones son las redes de conversaciones, las redes de actos de habla. La esencia del lenguaje está en

²⁷ URANGA, Washington (2002) *Gestionar desde la comunicación-gestionar procesos comunicacionales*. Disponible en: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46822/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

²⁸ FLORES, Fernando (1989) *Inventando la empresa del siglo XXI*. Editorial Dolmen. Chile.

²⁹ Ibid.

este escuchar histórico que se le otorga al ser humano. Por eso es que nada ocurre sin lenguaje, la organización misma no existiría sin el lenguaje.

Las conversaciones de las que habla Fernando Flores (1989) pueden ser:

“*Conversaciones para la acción*, son aquellas mediante las cuales logramos que las cosas se hagan. En donde alguien realiza una petición y otro presenta una promesa. Son las condiciones de satisfacción las que determinan las condiciones bajo las cuales se cumplirá una petición o una promesa. Las *conversaciones de posibilidades*, son aquellas que producen oportunidades para comprometerse en una acción.”³⁰. En relación a este tipo de conversaciones Flores identificó 2 dimensiones de la riqueza del hablar: escuchar los compromisos de trasfondo y escuchar posibilidades futuras.

De este modo, “nada ocurre en la organización sin el lenguaje: hablar y escuchar.” Por otro lado, este hablar y escuchar es un fenómeno engañosamente rico. Lo que se habla abiertamente en cualquier momento específico descansa en un escuchar de trasfondo, que hace posible ese hablar y escuchar específicos.”³¹

A partir de estos enfoques podemos pensar en la gestión de la comunicación en este caso puntual. El significado de la palabra gestión en el diccionario de la RAE aparece como: llevar adelante una iniciativa o proyecto; ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo o manejar o conducir una situación problemática. Otra de las posibles respuestas a los significados de gestión aparece como: “acción y efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite para conseguir algo. Gestión es también un

³⁰FLORES, Fernando (1989) *Inventando la empresa del siglo XXI*. Editorial Dolmen. Chile.

³¹ Ibid.

conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización. Este concepto se utiliza para hablar de proyectos o en general de cualquier tipo de actividad que requiera procesos de planificación, desarrollo, implementación y control.”³²

La gestión comunicacional es coherente con una visión donde el conjunto de las actividades de la organización, su cultura, son hechos comunicacionales que adquieren una significación en la construcción de la imagen en la mente de los públicos. Al pensar la comunicación activa, la misma no sólo es acción sino también interacción, donde el lenguaje deja de ser propiedad de los individuos, sino que se constituye y desarrolla en relación con los demás. Deja de ser propiedad de algunos para pasar a ser una construcción social. De este modo pensamos a la comunicación como una herramienta de gestión porque permite reducir la incertidumbre al interior de la organización, desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos, forjar la identidad de la organización al interior, profundizar vínculos, promover transformaciones, entre otras cosas.

En este contexto es importante aclarar que adherimos al concepto de Intervenir que propone Uranga (2018), donde señala que es “la acción de un determinado protagonista en un escenario ajeno al propio, con la intencionalidad de orientar, en cualquier sentido, el desarrollo de los acontecimientos.”³³ La intervención supone “nuestra participación, como comunicadores (en tanto y en cuanto científicos sociales) en espacios de la realidad social. (...) En este sentido la noción de intervención está relacionada con la participación. Cuando

³² Definición disponible en: <https://www.significados.com/gestion/>

³³ URANGA, Washington (2018). *Cap.1 Intervenir en las prácticas sociales. Reflexiones desde la comunicación*. Cuaderno de cátedra TPPC. Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP. Argentina. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1qOGlxbl07oRkdYIcj7xWXWNmliliY6XT/view>

intervenimos en una organización (...) aunque lo hagamos de manera externa, estamos participando del proceso que allí se desarrolla (...) La acción de intervención está precedida y acompañada de una mirada analítica (...) de acuerdo a la perspectiva metodológica que se adopte. (...) Desde esta mirada de la intervención, que vincula la teoría con la práctica, no se concibe al trabajo teórico como aislado y autorreferente, como mera especulación.³⁴

Y tomando como referente a nuestro autor: Capriotti, abordaremos el **análisis estratégico de situación** para iniciar con el **análisis de la organización**. Debemos indagar sobre lo que la organización es hoy pero también sobre su proyección sobre lo que quiere ser, su filosofía pero también su cultura corporativa.

La filosofía corporativa es “la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la entidad”.³⁵ Es lo que la organización quiere llegar a ser, son los principios básicos por medio de los cuales la empresa logrará sus metas; las creencias, los valores y las pautas de conductas que todos deberían poner práctica dentro de la organización. Tiene que ver también con el cómo la compañía se planta cumplir con esos objetivos planteados.

El para qué de una filosofía corporativa entonces se vuelve más clarificador:

- “Establece el ámbito del negocio de la organización y define sus límites
- Señala los objetivos finales de la organización
- Favorece la elaboración de la estrategia de la entidad
- Establece las pautas básicas de actuación de la organización y sus miembros
- Facilita la evaluación de la actuación de la entidad y sus miembros

³⁴ Ibid.

³⁵ CAPRIOTTI, Paul (2009), *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección Libros de la Empresa. Chile.

- Facilita la labor de las personas implicadas en la Comunicación Corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización, y los contenidos de los mensajes corporativos.”³⁶

La Filosofía corporativa debe ser comunicable, útil, creíble y asumible, requisitos que, según Capriotti, son básicos y a los cuales adherimos.

³⁶ CAPRIOTTI, Paul (2009), *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección Libros de la Empresa. Chile.

Marco metodológico.

Herramientas metodológicas: entrevistas en profundidad y cuestionarios.

Nuestro universo de estudio serán los colaboradores internos de la empresa en cuestión. Dicho estudio de comunicación se enmarca dentro de una investigación de la línea socio antropológica, ya que tiene que ver con el estudio de prácticas, interacciones, acciones, representaciones y las interacciones en el entramado social.

Si apelamos a los objetivos intrínsecos de la investigación, y teniendo en cuenta el estado del arte actual sobre la temática, es que la presente pretende ser un estudio descriptivo.

En esta instancia se hace necesario explicitar el conjunto de elementos lógicos de todo proceso de investigación, que posibilitará el acceso a la información requerida y, de esta manera, poder cumplimentar con los objetivos planteados.

Desde el abordaje cualitativo, es que privilegiamos un diseño flexible que priorice el análisis en profundidad en relación al contexto, para poder comprender al fenómeno. Su principal objetivo es “reconstruir” la realidad desde la perspectiva de los actores. Desde la mirada de Sampieri (2014): “la investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos”³⁷.

Aquí la recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos.

Dicho esto, y teniendo en cuenta que tomaremos de referencia la metodología cualitativa, debemos recurrir a técnicas que correspondan a dicha elección para la recolección de datos. Por eso en este trabajo se utilizarán básicamente dos técnicas: la entrevista en profundidad y los cuestionarios.

³⁷ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar (2014). *Metodología de la Investigación*. Ediciones Interamericana. México.

Técnica 1: Entrevistas en profundidad.

Cabe aclarar que en el anexo 1 se puede acceder a las desgrabaciones y en el anexo 2 a la codificación de datos de las mismas.

Dicha herramienta tiene como objetivo conocer cuáles son los saberes y las percepciones que tienen las matrices socioculturales sobre la problemática comunicacional que plantea la institución/organización. Buscan proporcionar un cuadro amplio sobre una gama de escenarios, situaciones o personas.

Las entrevistas, al mismo tiempo, son espacios de interpelación de los intereses, necesidades y problemas personales que dan cuenta los actores involucrados. “las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas. (...) han sido descritas como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas. Utilizamos la expresión de “entrevistas en profundidad” para referirnos a este método de investigación cualitativo. (...) la entendemos como reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales y no de intercambio formal de preguntas y respuestas.”³⁸

En relación a nuestros objetivos creemos que la entrevista en profundidad es una de las herramientas más adecuadas para este abordaje. Pensamos que las mismas nos aportarán la mirada en primera persona de los actores involucrados en la organización, y a partir de lo discursivo: lo dicho y lo no dicho, contribuirían a una mirada en profundidad de los mismos

³⁸ TAYLOR S.J. y BOGDAN R (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Editorial Paidós. España.

integrantes de la organización, ya que forman parte de nuestro objeto de estudio y teniendo en cuenta que la entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito y en ella se busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias.

Así es que planteamos realizar entrevistas en profundidad a algunos actores que componen la organización propuesta, para poder ir descubriendo nuestros objetivos de investigación. Obviamente las entrevistas se darán en un marco de acuerdo entre las dos personas, entrevistador y entrevistado, según lo que establece Susana Frutos (1997).³⁹ Esto será posible también gracias a ese informante clave, el cual seleccionamos de acuerdo a su rol en la comunidad, a sus conocimientos sobre la misma, su buena predisposición y su comunicabilidad e imparcialidad y a la construcción del rapport con el mismo.

Para registrar la información se recurrirá a la tecnología mediante el empleo del grabador para recolectar los datos de la manera más fiel posible.

Técnica 2: Cuestionarios.

En este caso en el anexo 1 se puede acceder a las preguntas de los cuestionarios y en el anexo 3 a la codificación de datos de los mismos.

El objetivo de utilizar esta técnica radica en acceder a mayor información para un análisis de la comunicación interna actual de la organización. Dejando registro a través de las apreciaciones y manifestaciones realizadas por los propios sujetos de las diferentes temáticas planteadas. Es amplia ya que es una técnica más masiva que la entrevista, con lo cual resulta útil para abordar a las perspectiva de los diferentes actores.

³⁹ FRUTOS, S. (1997). *La entrevista en la investigación social: interacción comunicativa*. Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la UNR. Vol. 2. Argentina.

Análisis de la filosofía corporativa.

A continuación desarrollaremos la filosofía corporativa de VISEIN SRL.

Misión Corporativa (¿qué hacemos?):

Somos una empresa local que brinda soluciones de seguridad integral, especializadas, generando valor para nuestros clientes y la sociedad. Ofreciendo atención personalizada, respuesta inmediata y el mejor factor humano para dar seguridad a cada uno de nuestros clientes.

Visión Corporativa (qué queremos ser?):

Queremos ser la empresa referente en el cordón industrial en seguridad privada, caracterizada por la cercanía con el cliente, la confianza, seriedad y celeridad en la resolución de conflictos.

Valores centrales Corporativos (cómo lo hacemos?):

- integridad: comportamiento intachable, alineado con la rectitud y honestidad en todos los estratos de la organización.
- cercanía: frente a potenciales situaciones problemáticas, respuestas cercanas y de manera ágil.
- responsabilidad y seriedad: asumir responsabilidades y actuar conforme ellas.
- seguridad y confiabilidad.
- orientación a resultados: gestión flexible, ágil y con procesos eficientes.
- orientación al cliente: anticipación de las necesidades del cliente con rapidez y agilidad.

En esta primera aproximación a la organización se hizo evidente que al interior de ella varios actores que la conforman manifestaron que no conocen su filosofía. Algunos de ellos manifiestan que han oído hablar pero nunca la han leído siquiera. Quizás escucharon algo

muy al pasar de la boca del supervisor pero nunca se los ha notificado fehacientemente sobre qué se espera de ellos en función de la filosofía de la compañía. Todos los entrevistados indicaron que al momento de su ingreso a la empresa no recibieron la información sobre este tipo de cuestiones informando cuáles son los lineamientos generales de la misma respecto de misión, visión y valores. Sobre estas consideraciones hablaremos más adelante.

Ahora bien, avancemos hacia la **Cultura Corporativa**. La “cultura corporativa es el conjunto de creencias, 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.”⁴⁰ Es decir, que toda organización tiene una cultura corporativa, ella forma parte de los que la integran. Quizás suceda que en alguna compañía dicha cultura no “esté lo suficientemente unificada e incluso tenga pautas contradictorias, pero ello no quiere decir que no tenga Cultura Corporativa.”⁴¹ Siguiendo la línea de Capriotti (2009), con la que coincidimos, podemos decir que la misma está más allá de las personas que la asumen ya que las pautas son asumidas por las personas, ya que son aceptadas, a riesgo que, de no suceder de ese modo, puedan ser marginados por el entorno. De esto resulta que cambiar las pautas de la cultura corporativa no resulte sencillo. La cultura corporativa también es un factor de integración de sus miembros, pero supone en paralelo, que quizás se desarrolle una “subcultura corporativa”, es decir un manejo particular de alguno de sus miembros que puede tener características particulares.

En principio, para poder determinar la actual Cultura Corporativa de la empresa debemos analizarla, luego definir cuál es la Cultura deseada para más tarde actuar sobre la misma ya sea modificando, fortaleciendo y desarrollándose.

⁴⁰ CAPRIOTTI, Paul (2009), *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección Libros de la Empresa. Chile.

⁴¹ Ibid

A partir de los cuestionarios realizados, las visitas a la organización, tanto como la observación participante y las entrevistas pudimos acceder a indagar bastante más sobre cuál es la Cultura Corporativa actual y profundizar sobre los factores sociológicos, de Dirección y Comunicativos de los mismos.

Análisis de la información recolectada.

En relación al trabajo de campo llevado adelante dentro de la organización, y teniendo en cuenta que desarrollamos entrevistas en profundidad y cuestionarios, podemos inferir algunas cuestiones vinculadas a las relaciones de trabajo que se dan allí, así como también relacionadas con la identidad y la comunicación.

De las entrevistas podemos deducir que en términos generales los actores internos que componen la empresa llevan en promedio 4 o 5 años trabajando allí, lo que habla de estabilidad laboral.

En cuanto a roles y funciones de cada uno de ellos, se encuentra bien definidos y no surgen dudas al respecto.

El Director de la empresa se vincula con todos los actores, aunque según lo que él manifestó, con mucha menor frecuencia con los vigiladores. Esto le permite relacionarse con ellos para cuestiones muy puntuales y definir el liderazgo fuerte a través del supervisor, figura que canaliza todas las cuestiones vinculada con cuestiones más cotidianas, logísticas, etc.

El área de contaduría también se relaciona menos con ellos ya que, debido a sus funciones, no lo amerita. El vínculo más fuerte y directo de los vigiladores es con el supervisor, mientras que los demás actores que cumplen funciones de soporte administrativo, contable y de dirección, se vinculan más fuertemente entre ellos.

A nivel del análisis del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de las herramientas de comunicación, el Director de la empresa afirma que al ser una compañía pequeña la comunicación es casi directa en la mayoría de las oportunidades, casi sin intermediarios. La fortaleza es la cercanía frente a cualquier conflicto que suceda. Muchos de sus clientes también son empresas familiares, con lo cual, según su mirada, tiene muchas cosas positivas como negativas. Lo positivo es que los dueños constantemente los ven

trabajando, son evaluados diariamente, pero eso también hace que se valore el trabajo de la empresa.

Por otro lado el Director manifestó su miedo a expandir la empresa ya que eso implicaría sumar costos fijos y le resulta riesgoso viendo las experiencias de empresas del rubro que se agrandaron muchísimo pero que al mismo tiempo tuvieron que afrontar enormes gastos fijos, de alquiler de oficinas, contratación de mayores recursos humanos para tareas de soporte, de administración, muchas veces sin poder cubrirlos. Por otro lado, como punto a favor afirma que al ser una empresa dirigida y supervisada por su propio dueño, en contextos de robos o problemas en las compañías en las que trabajan, rápidamente se intervienen este tipo de situaciones. De este modo es el mismo dueño de VISEIN SRL el que se contacta con los Gerentes o Directivos de la empresa a la cual se brinda servicios para dar una rápida resolución de los problemas que surjan. Esto genera, según palabras del entrevistado, una tranquilidad en quienes contratan ya que en general esto no sucede, generando que un problema no sea reportado o bien no se resuelva.

Algunas otras debilidades de las herramientas de comunicación utilizadas cotidianamente son: los mails ya que muchas veces no tienen la inmediatez que se necesita con lo cual se opta por el uso de whapp, a pesar de que esta herramienta resulte mucho más informal. Uno de los vigiladores rescató la herramienta del mail como respaldo de la información frente a malos entendidos. Otro de ellos rescató el uso de la radio lo cual genera fluidez en la comunicación e inmediatez.

Frente a la pregunta de posibilidades de mejoras el Director habló del potencial de crecimiento de la empresa y de las incertidumbres de poder sostenerla. Por su parte la Secretaria habló de que se podría perfeccionar y sistematizar de un mejor modo la contabilización de horas y de organización de aquellos papeles vinculados a los RRHH y la contabilidad. Desde el punto de vista de los vigiladores entrevistados, manifiestan que en

comparación con otros momentos el clima laboral interno y las dinámicas de los equipos de trabajo mejoraron. También surgió el tema de los problemas de comunicación entre sectores de la empresa a la que brindan servicios, pero que impacta directamente en su trabajo. Las inconsistencias en la relación entre los clientes, proveedores y los diferentes sectores de las empresas a las que se brindan servicios de seguridad generan conflictos en los que VISEIN se encuentra, muchas veces, de intermediario. Sobre todo con temas vinculados a ingresos y egresos de mercadería, entrega de materias primas, etc.

En referencia a la identidad de la empresa la mayoría de los actores manifiesta que posee conocimiento regular de la empresa, casi la mitad de ellos, más un 10%, el cual cree que la conoce poco. El acceso a la historia de la empresa, sus objetivos, misión, visión, valores se dio, en términos generales, a través del proceso de inducción y de manera oral, con sus pares. Sólo 3 personas manifestaron que accedieron a dicha información de manera escrita.

En su gran mayoría los actores manifestaron en los cuestionarios sobre su opinión de VISEIN que es una empresa seria y responsable.

En referencia a la valoración sobre normas y procedimientos muchos de ellos expresaron que son estrictas, organizadas, con pautas claras y acordes a la temática de la empresa.

En cuanto a la resolución de conflictos la valoración más de la mitad de los encuestados (un 52,60%) cree que es muy buena y un 21,10% excelente, un 26,30% lo evalúa como bueno. Sobre temas tabúes la gran mayoría piensa que no los hay y los que hay están vinculados más bien a cuestiones de información confidencial, las cuales entendemos que no tienen que ver con la cuestión que intentamos indagar en el presente trabajo.

Sobre la resolución de conflictos al interior de la compañía, entre sus pares inferimos que las valoraciones son positivas. Un 78,90% valora entre buena y muy buena la solución de problemas entre ellos, mientras que sólo un 10% cree que es regular. Esto cambia levemente, y no de manera positiva, con la resolución de temas vinculados a las empresas en las que se

brinda servicios y las empresas tercerizadas, clientes y proveedores que dependen de ellas.

Pensamos que esto sucede porque se ponen en juego los vínculos entre actores de 3 empresas diferentes con objetivos diferentes. En relación al mismo tema pero en relación al supervisor, sólo un 5% de los actores manifestaron que la resolución es regular, los demás manifestaron que es buena, muy buena o excelente.

Sobre la comunicación y tal como lo habían manifestado en las entrevistas, la herramientas que se utilizan, en general, entre el supervisor, la secretaria y el director, en general es el contacto telefónico (principalmente las llamadas) y las reuniones presenciales. En menor medida los mails, sólo frente a alguna cuestión puntual de envío de documentación. Entre los vigiladores la mayor comunicación entre pares se da personalmente y telefónicamente, como parte de novedades también se utiliza el libro de actas. Los memorándums son una herramienta que se utiliza principalmente para dejar asentados nuevos lineamientos, principalmente se utiliza para bajar órdenes o informar sobre nuevos modos de sistematización de procesos o modos de hacer.

A nivel de Comunicación Interna las diferentes manifestaciones dentro de la organización que pudimos observar fueron:

- **circulación y difusión de memos** (en soporte papel). Dicha herramienta la utilizan los directivos o supervisor cuando quieren transmitir información a todos los empleados. En general se utiliza para difundir de manera rápida y concisa una información, la cual dé cuenta de una nueva normativa, procedimiento, etc. que haya que cumplimentar. Es una manifestación concreta sobre la estructura organizativa verticalista, donde gran parte de las instrucciones o informaciones vienen desde arriba hacia abajo a todos los empleados y del estilo de dirección que se acostumbra en este

tipo de organizaciones vinculadas a la seguridad privada, donde se imparten directivas a cumplir.

- **información impresa sobre novedades.** Generalmente las mismas se imprimen y se dejan sobre los escritorios de las oficinas donde los vigiladores desarrollan sus actividades cotidianas.
- **llamados telefónicos** entre supervisor y vigiladores o entre pares. Para informar novedades, problemas o incidentes que hayan sucedido durante la jornada laboral y sus potenciales resoluciones.
- **libro de actas:** donde cada vigilador cada día a lo largo de toda su jornada laboral deja asentado todos los movimientos, usuales o no, que se dan durante dichas horas. Aquí se asientan horarios de ingresos, egresos de mercadería, cantidades, nombres de personas que ingresan, sus datos, inconvenientes y resoluciones a lo largo del día, etc.

Modo de circulación de la información dentro de la empresa.

En este momento lo que buscamos detectar es la lógica comunicacional que atraviesa la trama de la organización así como lograr rescatar las características de los procesos comunicacionales en su interior.

En base a la definición de la utilización de la técnica de entrevistas en profundidad y cuestionarios a los diversos actores que la componen, en un primer acercamiento a la empresa se detectó que las cuestiones vinculadas a los procesos comunicacionales se resuelven de manera espontánea en el transcurso de las jornadas laborales. Los empleados cuando hablan de comunicación explícitamente se refieren a ella como instrumento para transmitir información. Es decir, la concepción que tienen los actores de la organización de la comunicación es la de la de instrumento que utilizan para interactuar entre ellos o transmitir información.

En términos generales los modos de circulación de la información son verticalistas, de arriba hacia abajo impartiendo órdenes y de abajo hacia arriba reportando sobre el estado de situación.

Para dar más detalles de lo descrito anteriormente haremos una referencia del modo en que circula la información. Por otro lado, abordaremos en profundidad las lógicas de comunicación de la organización y entre los actores que la componen:

- **Gerente General con la Secretaría:** Ambos actores manifiestan que se comunican mayormente de manera telefónica, vía e-mails o personalmente. Evidencian que no existen procesos sistematizados ni poseen un sistema específico para la utilizar al interior de la empresa, el cual podría ser práctico para agilizar la carga de horas. Esto impactaría directamente en una mejor y más rápida liquidación de sueldos.
- **Gerente General con el Jefe de Administración:** la comunicación cotidiana es de manera telefónica, vía e-mails o personalmente. Realizan reuniones sin temporalidad

fija, para ponerse al día con tema/problemas que surjan. En ellas coordinan detalles para su posible resolución y avanzan sobre los temas pendientes de coordinar.

- **Jefe de Administración con el Equipo de Administración Contable:** se comunica principalmente vía e-mail, sobre todo con lo que respecta a actualización de información o transmisión de nuevos lineamientos. Surgen los contactos personales cuando se pautan reuniones de equipo. Los mismos tampoco tienen una temporalidad establecida y en términos generales se realizan cuando surgen problemas fuera de lo común o se pautan nuevas capacitaciones (de actualización sobre todo).
- **Gerente General con el Supervisor:** El contacto principal es vía telefónica y de manera personal. La comunicación vía e-mail es casi inexistente, sólo se utiliza esta herramienta para el intercambio de planillas o formularios. La resolución de problemas que requieren reunión presencial por su envergadura principalmente, se realizan de este modo.
- **Supervisor con el Equipo de Vigiladores:** El principal modo de comunicación es personalmente y vía telefónica. El contacto es permanente entre cada vigilador de guardia con el supervisor. Frente a situaciones particulares el supervisor asiste al puesto de vigilancia para realizar un soporte y ayudar a la resolución del problema.
- **Entre el Equipo de Vigiladores:** diariamente los Vigiladores dejan asentado en libro de actas todas las novedades que surjan, además de pasar un parte de manera verbal a su relevo del siguiente turno. Por otro lado, se comunican de manera telefónica.

Propuestas comunicacionales.

Por todo eso pensamos que sería pertinente, para comenzar, proponer algunas acciones en el marco de los resultados del relevamiento llevado a cabo dentro de la organización con todos los actores. Acciones que se adapten a su presente y que posibiliten la profundización de los vínculos, en los casos donde los mismos ya están establecidos, y el acercamiento donde no los haya, así como también reforzar la identidad corporativa.

Para ellos pensamos en cuatro propuestas de acciones las cuales desarrollamos a continuación.

Propuesta N°1:

Manual de inducción junto a la carta de identidad de la empresa.

Como vimos anteriormente, creemos importante reforzar fuertemente la identidad corporativa, por ello esta propuesta. El manual de inducción es una de las herramientas que posibilitan el conocimiento por parte de su público interno (el stakeholder más importante de la organización por cierto) de la identidad de la empresa, sus objetivos, misión, valores, entre otros.

Siempre es recomendable que la filosofía corporativa sea un documento escrito el cual pueda transmitirse de forma clara, sencilla y unívoca. “La transmisión de forma oral puede dar pie a una comprensión o interpretación ambigua (...)”⁴². Esto mismo es lo que hasta el momento sucede en VISEIN. El objetivo aquí es lograr sistematizar de manera escrita algo que se estaba desarrollando de manera oral e informal. Aquí conviene alinear la marca personal de cada colaborador con la marca corporativa, explicitando el código de conducta de actuación que la compañía espera de él.

Por su parte, la carta de identidad posee dos objetivos muy precisos:

⁴² CAPRIOTTI, Paul (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección libros de la Empresa. Chile.

- “Convertirse en una importante referencia interna sobre el pasado, el presente y el futuro de la compañía
- Proyectar hacia el exterior sus principales atributos de identidad y comenzar a consolidar su posicionamiento estratégico
- (...) La carta de identidad debe recoger:
 - La historia de la organización
 - Su visión estratégica y la misión de la compañía
 - Una síntesis de su proyecto empresarial”⁴³

El manual de inducción debe brindar la mayor cantidad de información al colaborador/a que esté a punto de sumarse a la empresa de manera tal que sirva para una orientación general sobre cuál será su rol específico dentro de la misma, en el marco de las demás funciones y el objetivo final de la empresa. Conocerá, a través de dicho manual, su organigrama, su estructura, los diferentes actores con los que interactuará, qué se espera de él/ella, etc.

Proponemos que el Manual de inducción esté compuesto por los siguientes contenidos:

- Bienvenida del Director General
- Misión/visión/valores de VISEIN SRL
- Logo de la empresa
- Organigrama y contactos
- Funciones específicas del nuevos colaborador/a
- Normas de trabajo:
 - uso de uniforme
 - carnet de identificación

⁴³ VILLAFANE, Justo (1999), *Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Editorial Pirámide. España.

- horarios de trabajo
- asistencia y puntualidad
- Deberes y obligaciones
- Código de ética
- Derechos, incentivos y beneficios:
 - Procedimientos sobre licencias
 - Horas extras
 - Beneficios de la empresa
 - Información sobre fechas de cobro y contacto de RRHH
- Régimen disciplinario:
 - Faltas disciplinarias
 - Sanciones
- Seguro Médico y seguridad social
- Seguridad en planta, uso de EPP (elementos de protección personal)

Propuesta N°2:

Rediseño del logotipo y soporte de señalética y papelería.

En la misma línea de fortalecimiento de la identidad corporativa de la empresa la propuesta es rediseñar el logotipo de VISEIN SRL. Teniendo en cuenta que el mismo forma parte de la imagen de la organización y que la percepción de los públicos es influenciada, en parte, por ella, es creemos importante esta acción.

El logotipo es un elemento importante en la identidad corporativa y cuando una persona interactúa con una marca o empresa, el logotipo es uno de los elementos que causa más impresión, tanto positiva como negativa. El aporte del logotipo radica en la capacidad para comunicar el mensaje que queremos dar como empresa.

El rediseño de la señalética y la papelería acompañarán al cambio de imagen a anclar esa identidad corporativa.

Propuesta N°3:

Actividades de team building.

Para fomentar el trabajo el equipo; el compromiso y la colaboración entre el público interno; mejorar el rendimiento de los colaboradores; profundizar la identidad de la empresa pensamos que sería propicio implementar acciones de team building. Creemos que las actividades que se desarrollen en las acciones de Team Building también fortalecerán la identidad de la empresa.

Un ejemplo de este tipo de dinámicas es un Día de Campo con la participación de todos los integrantes de la empresa, donde se desarrollen juegos que promuevan la resolución de problemas en equipos, donde cada uno pueda presentarse, contar sus roles dentro de la empresa, su historia personal, etc. Con juegos donde se pongan en eje el trabajo en equipo y coordinado, donde lo lúdico también gire en torno a cuánto conocemos a la empresa, profundizar su imagen, quizás con algún presente con el logo de la misma, papelería, block de notas, etc.

Propuesta N°4:

Transparente/cartelera en cada espacio de trabajo.

Con el objetivo de establecer un soporte físico donde todos los colaboradores puedan informarse sobre las novedades de VISEIN, tanto de cuestiones vinculadas a Recursos Humanos, como de capacitaciones, fechas de cobro, etc., pensamos en la colocación de un transparente (panel de corcho, pizarra, etc.) en cada puesto de trabajo. De esta manera se fomentará la comunicación al interior de la organización y la comunicación escrita podrá ser más dinámica respecto de las novedades que vayan ocurriendo. Este espacio podrá ser utilizado, de manera ordenada y coordinada, por todos los actores de la organización y

creemos, servirá de herramienta para que los mensajes fluyan de una mejor manera. Deberán estar ubicados en lugares estratégicos dentro de los espacios de trabajo, conteniendo información general, de tipo reglamentaria, entre otras. El contenido deberá estar ordenado y ser visualmente atractivo para lograr su objetivo.

Conclusiones.

El cierre de esta tesina no pretende tener un punto final sino todo lo contrario. Entendemos que este proceso es el puntapié para disparar preguntas y repensar la actualidad de la organización.

Desde un principio pensamos en indagar a VISEIN SRL para, desde nuestro lugar de futuros comunicadores, hacer aportes posibles a la mejora de su comunicación interna y de identidad corporativa, así como también fortalecer los vínculos entre sus actores.

El desarrollo de esta tesina estuvo focalizada en indagar las conversaciones que se estaban dando al interior de la compañía, en pensar cómo eran esos vínculos entre los diferentes actores, para luego analizarlos y proponer posibles aportes para la mejora, transformación y fortalecimiento de los mismos.

Nuestras preguntas iniciales sobre ¿cuáles son los modos de comunicación de la organización? y ¿cuáles los aportes posibles? fueron respondidas, por lo menos, a nuestro entender, de manera parcial. Surgen de todas formas nuevas preguntas, que se irán modificando con el transcurrir del tiempo.

Las certezas que tenemos son que la organización seguirá en un constante movimiento y que desde la especificidad de la comunicación seguramente se podrán hacer aportes para mejorar sus conversaciones. Estamos seguros que las fórmulas enlatadas no dan respuesta a muchas problemáticas que día a día las organizaciones enfrentan. El reto es generar conversaciones donde nos las haya, indagar donde no se hagan preguntas, generar espacios de diálogos donde no existan, y aportar desde la comunicación para generar movimientos positivos, que aporte a la mejora de la organización.

En definitiva, pensamos que el aporte de la comunicación a una organización pequeña, como lo es una Pyme, probablemente sea brindar herramientas que le permitan mejorar sus conversaciones entre los diferentes actores, donde se logren profundizarlas y se inicien otras nuevas.

Bibliografía.

- IBARRA, Esteban (2016). Los procesos comunicacionales al interior de una organización. El caso de “Catering y Servicios” de la ciudad de Rosario. Disponible en: https://drive.google.com/file/d/0B_ZLsGGdcWjSNDNFNTVFTXIJVVU/view
- CONIGLIO, Pablo (2016). *Un Comunicador Social Estratégico en acción: aproximaciones y puesta en práctica de la intervención estratégica de una agencia de seguridad privada de Rosario*. Disponible en: https://drive.google.com/file/d/0B_ZLsGGdcWjSOUprcHBZUTZZeDQ/view
- ROMERO, Thony Da Silva (2018). *Urge rescatar el diálogo en su concepto básico*, disponible en: <https://www.forbes.com.mx/urge-rescatar-el-dialogo-en-su-concepto-basico/>
- BARTOLI, Annie (1992) *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial Paidós. Argentina.
- CAPRIOTTI, Paul (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección libros de la Empresa. Chile.
- SCHVARSTEIN, Leonardo (1991). *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Paidós. Argentina.
- COSTA, Joan (2003) *Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI, Razón y Palabra*. Revista electrónica especializada en comunicación. N°34.
- FLORES, Fernando (1994) *Creando organizaciones para el futuro*. Editorial Dolmen. Chile.
- FRUTOS, S. (1997). *La entrevista en la investigación social: interacción comunicativa*. Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la UNR. Vol. 2. Argentina.

- MASSONI, Sandra (2013). *Metodologías de la Comunicación Estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Ediciones Homo Sapiens, Argentina.
- MASSONI, Sandra (2007). *Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Facultad de Ciencias Sociales-UNLZ. Año I. Número 2. Homo Sapiens Ediciones. Argentina.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar (2014). *Metodología de la Investigación*. Ediciones Interamericanas. México.
- TAYLOR S.J. y BOGDAN R (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Ed. Paidós. España.
- URANGA, Washington (2002) *Gestionar desde la comunicación-gestionar procesos comunicacionales*. Disponible en:

http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46822/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- URANGA, Washington (2016). *Conocer, transformar, comunicar*. Editora Patria Grande. Buenos Aires.
- URANGA, Washington (2018). *Cap.1 Intervenir en las prácticas sociales. Reflexiones desde la comunicación*. Cuaderno de cátedra TPPC. Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP. Argentina. Disponible en:

<https://drive.google.com/file/d/1qOGIxbI07oRkdYIcj7xWXWNmliliY6XT/view>
- VILLAFANE, Justo (1999), *Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Editorial Pirámide. España.

ANEXO N° 1

A continuación encontrarán las **preguntas del Cuestionario** y las **desgrabaciones de las Entrevistas** a los diferentes actores.

CUESTIONARIOS (anónimo)

Para qué? Qué queremos indagar? A través de esta herramienta metodológica queremos indagar y analizar la Cultura Corporativa actual de la organización, como así rescatar los rasgos de su identidad, de sus modos de comunicación y dinámicas internas de la misma.

Factores sociológicos: pautas básicas compartidas, suposiciones alrededor de la organización; formas de trabajo; actitud de los miembros de la organización entre sí; hacia la organización; para con la empresa a la cual se presta servicios.

Cómo? A través de cuestionarios anónimos.

A quiénes? A algunos representantes de cada actor.

Nos ayudás a mejorar?

Estas preguntas que te presentamos a continuación tienen por objetivo indagar sobre cuánto conocemos de la organización y qué aspectos mejorar en las formas de comunicarnos al interior de la empresa, propiciando mejoras. Para eso necesitamos de tu ayuda a través de este cuestionario anónimo.

Ayudaría mucho que lo completes y luego lo pongas en el sobre que te dejamos y lo cierres.

Gracias por tu aporte!

1. Cuánto creés que conocés a VISEIN SRL? Sus objetivos, historia, etc.

(marcá sólo una opción)

Nada/Poco/Regular/Bastante/Mucho

2. Por qué medios obtuviste esta información?

(marcá una o varias opciones)

- al momento de ingresar a la empresa
- de manera oral
- de manera escrita
- por información del supervisor
- por información de mis compañeros

3. Qué cosas pensás y suponés de VISEIN?

(escribí algunas líneas sobre este punto)

-
-

4. Cómo te parecen que son las normas/procedimientos/conductas/formas de hacer en VISEIN?

(colocá una oración o bien palabras sueltas que te parezca que la definan)

5. Normas y procedimientos:

(marcá sólo una opción)

- No los hay
- Los hay y son claros
- Son poco claros
- Son adecuados
- Son muy estrictos

6. Cómo te parecen que son las formas de resolver los conflictos en VISEIN?

(marcá sólo una opción)

Mala/Regular/Buena/Muy buena/Excelente

Por favor fundamentá tu opinión en una oración o bien palabras sueltas que te parezca que la definan.

7. Te parece que existen temas de los cuales no se puedan hablar? Por qué? Cuáles son?

8. Si tuvieras que evaluar la relación que planteamos a continuación cómo lo harías?

(marcá con un círculo cada respuesta)

-con tus compañeros:

Mala/Regular/Buena/Muy buena/Excelente

-con los integrantes de la empresa a la cual se brinda seguridad:

Mala/Regular/Buena/Muy buena/Excelente

-con los demás clientes y proveedores de la empresa a la cual se brinda seguridad:

Mala/Regular/Buena/Muy buena/Excelente

-con tu supervisor:

Mala/Regular/Buena/Muy buena/Excelente

9. Cómo calificaría a la forma de resolver problemas al interior de la empresa ?

(marcá con un círculo cada respuesta)

-entre los compañeros:

Mala/Regular/Buena/Muy buena/Excelente

-con los integrantes de la empresa a la cual se brinda seguridad:

Mala/Regular/Buena/Muy buena/Excelente

-con los demás clientes y proveedores de la empresa a la cual se brinda seguridad:

Mala/Regular/Buena/Muy buena/Excelente

-con el supervisor:

Mala/Regular/Buena/Muy buena/Excelente

Observaciones:

10. ¿A través de qué medios te comunicas generalmente con tus compañeros?

(marcá con una cruz una o varias respuestas)

-de manera telefónica

-personalmente

-whats app

-correos electrónicos

-libro de actas

-otros (por ejemplo transparente, ma

11. Y con tus superiores?

(marcá con una cruz una o varias respuestas)

-de manera telefónica:

- whats app

- mensajes de texto
- llamadas telefónicas
- personalmente
- correos electrónicos
- libro de actas
- transparente en puesto de trabajo (pizarra)
- otros (detallá por favor):

12. De qué manera recibís informaciones/decisiones/novedades dentro de VISEIN SRL?

(detallá a continuación)

13. Para compartir informaciones/decisiones/novedades dentro de VISEIN SRL, de qué modo lo comunicás? A través de qué canales de comunicación lo hacés?

(detallá a continuación)

ENTREVISTAS:

Para qué? El objetivo de las entrevistas a los diferentes actores fue indagar sobre cómo se está desarrollando la dinámica de comunicación al interior de la misma. Los canales que utilizan, sus problemas, debilidades y fortalezas, desde la mirada del entrevistado.

A quiénes? A algunos representantes de cada actor. Por ejemplo a los vigiladores sólo entrevisté a 3 de ellos.

Dificultad: La dificultad que me encontré en ese momento al hacerlas fue que, a mi entender, era fuerte la carga de ser la hija del dueño. Creo que por parte de los vigiladores (no

creo que haya sucedido eso con los demás actores) fue difícil entablar el rapport entre entrevistado y entrevistador.

Preguntas:

1. Nombre
2. Hace cuánto trabajás en VISEIN SRL?
3. Qué rol cumplís?
4. Cuáles son tus funciones? Cuáles son las tareas que desempeñás?
5. De quién dependés? A quién reportás?
6. Con qué otras áreas te vinculás/interactuás en tu actividad cotidiana, para realizar tus tareas?
7. En tu actividad cotidiana, cuáles son los canales de comunicación que utilizás para vincularte con otras áreas o personas?
8. Para compartir decisiones/novedades/directivas, qué canales utilizás usualmente para comunicarlo a los demás? Entre tus pares y con otras áreas o empresas?
9. Cuáles pensás que son las fortalezas y debilidades de estos canales de comunicación y de estos procesos de comunicación en general?
10. Partiendo de la premisa de que siempre hay cuestiones para mejorar, qué oportunidades de mejoras o posibilidades de mejoras en la gestión de la comunicación interna pensás que podrían ser viables?

DESGRABACIONES:

Vigilador 1:

Seguridad en Santa Fe Aceites.

Hace un año que trabajo en la empresa.

Hago el rondín cada 40 minutos, trabajos administrativos, de admisión del personal que ingresa a la empresa, controlo la materia prima que ingresa, llevo el control de los movimientos, los registros.

Dependo del supervisor

Utilizo el celular, el teléfono fijo, el mail.

Para compartir novedades o informaciones. En general utilizo el mail para que quede registro de la información con la empresa. Para nosotros queda justificado el ingreso y un

registro concreto y para ellos les sirve para controlar también la mercadería que va ingresando.

Enviamos también el parte de novedades diarias por mail. A la par se arma una hoja de ruta vinculada con el movimiento de mercadería interna. Queda asentado todo en 2 lugares: las hojas de ruta (que armamos por duplicado) y el libro de actas nuestro interno de VISEIN SRL (con el detalle de horas y de todas las novedades que van sucediendo en el transcurso del día). En el libro de actas se anotan todos los detalles, ya que luego reportamos a las autoridades de la Empresa que nos contrata, en este caso de Santa Fe Aceites. Las cámaras también nos sirven de soporte a nosotros.

Lo bueno/lo malo de estos canales: Lo bueno es que los canales escritos nos permite tener justificado y avalado lo que decimos, ya que queda asentado. No encuentro que haya algo malo en esos canales.

Qué oportunidades de mejora: Creo que en comparación con otra época estamos muy bien. Con los compañeros, que somos 6, nos llevamos muy bien, se ha armado un grupo lindo, de compañerismo. Creo que hay un buen grupo humano, que es solidario, y son muy buenas personas.

Vigilador 2:

Hace 5 años que trabajo en la empresa.

Estoy encargado de coordinar todo lo que entra y lo que sale de la empresa, ya sea vinculado a materiales, camiones o personas, tengo que controlar esos ingresos y egresos a la Empresa.

En cuanto a eso, tengo que controlar al personal (ya sea contratado, tercerizado, o el personal interno) y la materia prima que ingresa o egresa.

Dependo de varias personas:

-dentro de la empresa VISEIN SRL del supervisor

-pero al mismo tiempo en Santa Fe Aceites dependo de varios jefes de distintas áreas. Ya que reportamos a varios jefes de acuerdo a los diversos tipos de ingresos.

Me vinculo con áreas como: balanza y la parte administrativa, sobre todo tesorería y cobranzas.

Canales que utilizamos: teléfono interno principalmente y mails.

Para compartir información a nivel interno de VISEIN SRL: vía telefónica (celular principalmente) y equipos de radios internas.

Bueno/malo de los canales: Con la radio no tenemos problemas ya que es un medio directo de comunicación y anda perfecto. También nos manejamos con el celular. A veces se pone un poco engorroso si querés llamar a alguien de afuera desde el teléfono interno de la empresa Santa Fe Aceites, porque hay que llamar para que habiliten la llamada, etc.

Nosotros como empresa acá adentro estamos muy bien, estamos mucho mejor que en otro momento. Solemos tener corto circuitos con la comunicación entre las diferentes áreas dentro de Santa Fe Aceites, porque no se comunican entre ellos. Creo que al ser una empresa chica que creció mucho les pasa esto.

Muchas veces se cruzan correos y nosotros tenemos que estar averiguando los detalles de la persona que tiene que entrar. Pero son cosas que son más de ellos, que les corresponden a ellos pero que nos afectan directamente a nosotros en el trabajo cotidiano. Es algo que tendrían que estar resolviendo ellos, no nosotros.

Administrativa:

Hace 4 años que trabajo en la empresa.

Rol: Hago de todo un poco. Cobranzas, trámites, facturas, a veces pago impuestos, preparo las horas de los empleados para luego mandar los números al contador para la facturación, me encargo de descargar la información de los controladores.

Dependo del Gerente General.

Me vinculo en general con el supervisor y con el equipo contable, tanto con el Contador como con su equipo.

Medios: utilizo el celular, el mail, y el teléfono fijo.

En general el mail lo utilizo para enviar o recibir información del equipo Contable o para comunicarme con las diferentes empresas. A veces envío facturas viejas que necesitan, aunque generalmente se comunican con las contadoras o con el supervisor, pero en casos puntuales ha pasado que me comunico con ellos (las empresas) vía e-mail.

Canales para compartir novedades: de manera telefónica o mail.

Fortalezas y debilidades de estos canales de comunicación: para ambas cuestiones.

Mail: algunas veces el otro no lo recibe o no lo ve, eso le quita inmediatez. Hay que chequear que haya llegado o que el otro lo haya leído.

Oportunidades de mejora: Quizás el tema de la organización de horas. La organización y archivo de papeles, por ejemplo el Gerente guarda papeles y yo no sé dónde están. Al momento en que se necesitan no los encontramos. No están bien catalogados.

Por otro lado los papeles para entregar al contador, van y vienen, se pierden en el camino.

Para el tema de la facturación y el envío de horas a las empresas podría hacerse de otro modo más ágil.

Gerente General:

Mi función principal es controlar, controlar que todo funcione.

La estructura de la empresa es de costo muy bajo, eso nos permitió crecer y mantenernos en el tiempo.

La estructura además de los recursos humanos son 2 vehículos: uno que maneja el supervisor y otro que manejo yo.

Controlo las horas, la facturación, impuestos, altas de Vigiladores, que las cosas en el servicio que prestamos en cada una de las empresas esté funcionando bien.

Eso es más o menos la estructura. La diferencia con otras grandes empresas es que tienen la cuestión administrativa muy grande.

Yo con el único actor con el que no tengo vínculo directo es con los vigiladores. Sobre todo para que no se genere una confianza extrema que luego genere problemas.

Comunicación con otras áreas o personas/empresas: Con las empresas en general los dueños o Gerentes se comunican vía telefónica. Muchos de ellos usan el wapp, cosa que a mi mucho no me gusta, pero bueno. En general es vía telefónica.

Para compartir decisiones/directivas. A mi me gusta hablarlo personalmente. Yo por ejemplo con el supervisor me reúno casi diariamente. Para estar más cerca de los temas.

Si hay que bajar alguna directiva a los vigiladores se hace a través del supervisor. Si llegara a ser una definición muy puntual además se le agrega la publicación de un memorándum. Por ejemplo en los objetivos donde se exige un protocolo de seguridad,

además de capacitarlos, debe quedar asentado que esa capacitación se realizó. Sobre todo frente a algún accidente o imprevisto, tiene que quedar registro de que hubo capacitaciones previas a esa persona, en cuanto a modos de actuación, etc.

Fortalezas y debilidades:

F: acá no hay muchos intermediarios, cuanto más grande es la estructura más problemas en la comunicación, porque se superponen funciones, entre operativas y logísticas. Nosotros, al tener una estructura tan chica, la comunicación es prácticamente directa, casi sin intermediarios.

D: El tema es siempre es cómo vender nuestro servicio. Ahí hay una debilidad de que uno no se ha sabido vender. Acá va mucho el boca en boca.

Por otro lado, en cuanto a las ventas mi lógica fue, por una cuestión de ética, nunca meterme en una empresa donde ya hay una empresa de vigilancia trabajando, sobre todo para no quitarle el trabajo a otro. Además hoy, al cumplir el rol de Presidente de la CaSaSeP: Cámara Santafesina de Seguridad Privada, es mayor la responsabilidad en estas cuestiones. A mí me ha pasado que una vez fui a una empresa donde me llamaron, me pidieron un presupuesto. Cuando voy me doy cuenta que ya tenían una empresa de seguridad trabajando para ellos, pero la querían cambiar. Y esa empresa además, pertenecía a CaSaSeP. Entonces nos les dejé el presupuesto, previa charla con ellos. Al mes ese tipo me cagó un servicio, hay gente que no tiene códigos. Eso es una cosa que a mí me deja tranquilo, y también eso hace que nadie se meta en los lugares donde estoy yo, excepto este caso, el único en los 21 años que vengo trabajando en esto. Tampoco nunca perdí un servicio por otra empresa de vigilancia, jamás. Hay varios lugares donde hace 18 años que estoy, a pesar de que no tengo el precio más bajo del mercado. Creo que la clave es la cercanía, ya que frente a los problemas estoy yo para dar soporte, frente a cualquier imprevisto que suceda.

Por otro lado, yo trabajo en muchas empresas familiares. Que tiene cosas positivas y negativas también. Lo positivo es que como el dueño está, te ve y te valora. La contracara es que allí tenés un control distinto, porque te ven todos los días, uno rinde examen todos los días.

Hemos logrado de a poco el concepto entre los clientes de buena gente, eso parece una boludez, pero creo que es importante.

Y otra cosa es que yo siempre les digo a los gerentes que yo actúo en la empresa como si estuviera el dueño, y se los digo a los Gerentes porque muchas veces ellos están en la joda.

Entonces aviso de antemano, como para advertirles. -Si yo veo algo que roza lo legal de lo ilegal yo los mando al frente a cualquiera de ustedes, les digo, porque esa es mi función.

Entonces todos saben que yo soy los ojos del dueño y eso lo tienen que tener todos claros, lo tienen que saber todos en la estructura, los míos (mis empleados, mi supervisor) como también los integrantes de las empresas donde brindamos el servicio, y yo siempre lo dejo muy en claro, desde el principio. Eso da una cierta tranquilidad a los dueños, y más de una vez ha pasado que yo le he dado novedades a los dueños de cosas que están ocurriendo en la empresa y el tipo no tenía ni idea porque todos se lo ocultan. Por nadie dice nada, nadie quiere ser buchón. Bueno yo soy buchón, porque también ese es mi rol, es mi trabajo, uno tiene que ser los ojos del dueño. Nadie se mantiene tantos años por ser lindo o, como no es el caso, dar el precio más barato.

Oportunidades de mejora: hay infinidad de cosas para hacer. Creo que mi miedo es, todo lo que significa crecer, significa también agrandar la estructura, sumar costos fijos.

Yo conozco empresas que están mal económicamente teniendo 150 empleados, entonces pienso ¿cómo llegan a estar mal con tantos empleados? No están bien porque tienen una estructura mucho mayor, costos fijos de muchos más empleados administrativos, recepcionistas, oficinas, vendedores, etc.

Creo que para crecer la comunicación es esencial, para poder vendernos más. Nosotros todos nuestros clientes actuales los conseguimos gracias a la recomendación de otra empresa en la que trabajamos. Para mi esta forma me funcionó, pero es mucho más lento que salir a vender. Hay tipos que tienen 4 o 5 vendedores en la calle, yo no tengo eso.

Supervisor:

1. Tu nombre

Ernesto Capella.

2. ¿Hace cuánto trabajás en el estudio contable?

Hace 3 años que trabajo en VISEIN. Estuve 2 años como vigilador y hace casi un año que estoy de supervisor.

3. ¿Qué rol cumplís?

Soy el supervisor de la empresa, encargado.

4. ¿Cuáles son tus funciones? Cuáles son las tareas que desempeñas?

Mis funciones principales son: recorrer, controlar todos los días todos los objetivos de trabajo. Controlo las funciones del vigilador, si está bien presentado, cómo está vestido, y muchas veces en el día me quedo a hablar con los Gerentes de las distintas empresas donde prestamos servicios.

Y 2 o 3 veces por semana recorro además por las noches, para ver que todo esté tranquilo, para ver cómo está la cosa por la noche, a la madrugada.

Después toda la cuestión más operativa de las horas de los vigiladores y los diferentes servicios en las empresas. Hago las planillas para ver dónde va a trabajar cada uno, les llevo los uniformes, elementos de seguridad, hago las inducciones de los vigiladores, etc. Gestiono las altas de los vigiladores en el Ministerio, con la presentación de los papeles que requiere. Tengo vínculo con las empresas, principalmente con los gerentes, poco con los dueños. Sobre todo para medir lo que está pasando, cómo está la cosa, si les gusta el vigilador nuevo que pusimos, si no le gusta, etc.

5. ¿De quién dependés? A quién reportás?

Depende del Gerente General.

6. ¿Con qué otras áreas te vinculás / interactuás en tu actividad cotidiana, para realizar tus tareas?

Me vinculo con los Gerentes de las empresas, con los vigiladores, con el contador, el Gerente General de VISEIN, mi jefe y con la secretaria también.

7. En tu actividad cotidiana, ¿cuáles son los canales de comunicación que utilizás para vincularte con otras áreas o personas?

-llamados telefónicas / celulares

Me manejo casi todo por teléfono y wapp, y personalmente. Mail casi nada.

8. Para compartir decisiones/novedades/directivas, ¿qué canales utilizás usualmente para comunicarlo a los demás? Entre tus pares y con otras áreas o empresas.

Para compartir decisiones/novedades/directivas utilizo las reuniones, de manera personal. A veces memorándum. Por ahí algunos cambios pequeños lo hago telefónicamente.

9. ¿Cuáles pensás que son las fortalezas y debilidades de estos canales de comunicación y de estos procesos de comunicación?

Yo tengo un problema, yo pienso muchas veces que cuando le digo algo a un vigilador no me escucha entonces por si acaso lo repito, telefónicamente y personalmente también, por si acaso. Quizás soy un poco cansador, pero no me gusta que me digan me olvidé. Entonces lo hago telefónicamente, por mensaje de texto y personalmente.

10. Partiendo de la premisa de que siempre hay cuestiones para mejorar ¿Qué oportunidades de mejoras o posibilidades de mejoras en la gestión de comunicación interna pensás que podrían ser viables?

Básicamente estamos muy bien. Se puede llegar a agrandar la empresa, pero por el contexto del país, de la incertidumbre que hay lo veo complicado, está todo parado por el país.

Todos los días se puede mejorar, pero creo que estamos bastante bien. En ningún lado pelagra el objetivo por una mala prestación. Porque se controla mucho. Estamos bastante bien en todos lados.

Integrante del equipo de Administración:

1. Tu nombre

Puccinelli Julieta.

2. ¿Hace cuánto trabajás en el estudio contable?

Hace 6 años trabajo en el Estudio Contable.

3. ¿Qué rol cumplís?

El rol que cumplo en el Estudio Contable es de Responsable de área Administrativa.

4. ¿Cuáles son tus funciones? Cuáles son las tareas que desempeñas?

Mis funciones principales son: Administración y coordinación de la comunicación interna para lograr, en tiempo y forma, responder a las solicitudes de los Clientes.

Las tareas que desempeño son: Atención al Cliente, Facturación, manejo de Agenda, Organización de trámites, Archivo, pago de Impuestos, Cobranzas, pago a Proveedores, control y pedido de Insumos, manejo de Cuentas Corrientes, pasaje de Ventas y Compras, Cierre de Caja.

5. ¿De quién dependés? A quién reportás?

Depende de todas las áreas que integran el Estudio para realizar mi trabajo. Reporto las novedades a mi Jefe.

6. ¿Con qué otras áreas te vinculás / interactuás en tu actividad cotidiana, para realizar tus tareas?

Las áreas con las que me vinculo para realizar mis tareas son Contabilidad, Laboral, Impositivo y Jurídica.

7. En tu actividad cotidiana, ¿cuáles son los canales de comunicación que utilizás para vincularte con otras áreas o personas?

-llamados telefónicas / celulares

-mails

-carteleras

-memos

En mi actividad cotidiana los canales de comunicación que utilizo son llamados telefónicos, mails, chat interno, WhatsApp.

8. Para compartir decisiones/novedades/directivas, ¿qué canales utilizás usualmente para comunicarlo a los demás? Entre tus pares y con otras áreas o empresas.

Para compartir decisiones/novedades/directivas el canal que utilizo es el mail.

9. ¿Cuáles pensás que son las fortalezas y debilidades de estos canales de comunicación y de estos procesos de comunicación?

La fortaleza del canal que utilizo para difundir la información es que queda el registro asentado del aviso, solicitud o novedad que haya comunicado.

Las debilidades del canal son que el destinatario no chequee la información recibida a tiempo o lo desestime o se caiga la línea de Internet.

10. Partiendo de la premisa de que siempre hay cuestiones para mejorar ¿Qué oportunidades de mejoras o posibilidades de mejoras en la gestión de comunicación interna pensás que podrían ser viables?

Una posibilidad de mejorar la comunicación interna podría ser la organización de reuniones semanales entre los Responsables de las distintas áreas para proponer y delinear la coordinación del trabajo futuro.