

Trabajo Final de Graduación

Licenciatura en Relaciones Públicas e
Institucionales

*Modelos de comunicación
interna en instituciones
públicas provinciales de
Córdoba*

BARBERIS, Lucía Rita

2016

Agradecimientos

A mi familia, por darme la posibilidad de estudiar una carrera universitaria y por ser mi sostén esencial y permanente.

A mis amigos, tanto los que me acompañaron en mi paso por la facultad como los que me vienen acompañando desde años.

A mi compañero de vida, que llena mis días de luz y me incentiva a seguir formándome y creciendo.

A Aldo, Paola y Rita, que me guiaron en distintas etapas del proceso de Trabajo Final.

A los profesores de esta casa de estudio, que me transmitieron aprendizajes de manera generosa y sabia.

A todas las personas, que sin ser nombradas previamente, me rodean y son parte de mi vida.

A mi querido “Juancito”, que si bien hoy no está presente en lo físico, permanece intacto en mi memoria y en mi corazón.

¡GRACIAS!

Resumen

La comunicación interna en las instituciones públicas suele estar asociada a mecanismos burocráticos, lentos, escalonados y complejos. Esto se debe principalmente a la prioridad otorgada a la dimensión externa de la comunicación y a la consecuente limitación en los recursos destinados a nivel interno; adoptando enfoques cortoplacistas e inmediatos que no advierten la actuación de los empleados como voceros de la organización. Considerando esta situación, surgió el presente Proyecto de Investigación Aplicada, realizado en el marco de la Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales de la Universidad Siglo 21. El tema escogido fue “Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba”; y las instituciones seleccionadas han sido el Banco de la Provincia de Córdoba, E.P.E.C. (Empresa Provincial de Energía de Córdoba) y el Espacio Cultural Museo de las Mujeres.

Para lograr el propósito de la investigación se adoptó una metodología de tipo cualitativa, debido a que ha permitido obtener una perspectiva holística de la situación, entendiendo a fondo el contexto. La técnica de investigación elegida fue la entrevista en profundidad, dada la importancia concedida a la interacción personal entre entrevistador y entrevistado. El tamaño de la muestra fue de 20 personas en total, entre ellos directivos, encargados de Comunicación y/o Recursos Humanos, y empleados en general de las tres organizaciones relevadas.

Luego de analizar e interpretar los resultados se llegó a la conclusión de que la comunicación interna en estas instituciones está sujeta a una serie de variables, tales como el tamaño de la organización, su antigüedad, la estructura organizacional y la cultura corporativa. Se presentaron una serie de similitudes, referidas a los canales de comunicación interna más utilizados, a los responsables de planificarla y gestionarla, y a

los métodos de evaluación adoptados. Sin embargo, hubo una diferencia considerable en función de la importancia otorgada a la comunicación intra-organizacional dentro de cada institución. Teniendo en cuenta el rol y la función de las Relaciones Públicas en toda organización, ha quedado manifiesta la necesidad de sistematizar este tipo de comunicación, adoptando un enfoque estratégico de gestión y destinando los recursos necesarios para ello.

Palabras clave: comunicación interna, instituciones públicas, Relaciones Públicas, estructura organizacional, cultura corporativa.

Abstract

Internal communication at public institutions tends to be associated with bureaucratic, staggered and complex slow mechanisms. This is mainly because of the priority given to the external dimension of communication and the consequent limitation of resources devoted to the internal level. These institutions adopt immediate and short-term approaches disregarding the role of the employee as a spokesman. Taking this into account, an Applied Research Project was carried out, as part of the Public and Institutional Relations degree at Siglo 21 University. The topic chosen was “Internal Communication Models at Public Institutions in the Province of Córdoba” and the institutions chosen were Banco de la Provincia de Córdoba (Provincial Bank of Córdoba), E.P.E.C. (Provincial Energy Company of Córdoba) and the museum Espacio Cultural Museo de las Mujeres.

The qualitative methodology has been adopted to achieve the purpose of this research project, allowing a holistic point of view of the situation and favoring a thorough understanding of the context. The method used to gather information was in-depth interviewing, since the interaction between the interviewer and the interviewee was of

paramount significance. The sample chosen was 20 interviewees from the three surveyed institutions, among them executives, Communication and/or Human Resources managers and other employees.

The analysis of results indicated that the internal communication at these institutions is linked to different factors such as the size of the institutions, their age, their organizational structure and their corporate culture. In addition, the current research found some similarities related to the mostly used internal communication channels, the staff in charge of planning and managing internal communication and the adopted assessment methods. However, the study also found a major difference related to the importance given to the intra-organizational communication by each institution. Taking into consideration the role and function of Public Relations at every institution, this research project proves that it is necessary to systematize this type of communication by means of the adoption of a strategic management approach and the allocation of necessary resources to do so.

Keywords: internal communication, public institutions, Public Relations, organizational structure, corporate culture.

Índice

Introducción	8
Justificación	10
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Marco Referencial	13
Marco Teórico	14
Diseño Metodológico	23
Tipo de investigación	23
Método de investigación	23
Técnica de investigación	24
Instrumento de recolección de datos	24
Población y criterio muestral	24
Muestra	24
Desarrollo	26
Presentación de datos	26
Tabla de entrevistas Banco de la Provincia de Córdoba	26
Tabla de entrevistas Empresa Provincial de Energía de Córdoba	34
Tabla de entrevistas Espacio Cultural Museo de las Mujeres	48
Análisis e interpretación de resultados	61
Estructura organizacional	61
Cultura organizacional	66
Planificación de la comunicación interna	72

Vectores de comunicación interna	76
Rol de las Relaciones Públicas	81
Conclusiones	85
Anexos	89
Guía de pautas	89
Tabla de procesamiento de entrevistas en profundidad	93
Entrevistas	94
Bibliografía	157

Introducción

Las instituciones públicas ocupan en la actualidad un lugar importante dentro del escenario organizacional. Esto se debe al rol que cumplen en la sociedad, encargándose generalmente de hacer que los sistemas y subsistemas político, económico, cultural, entre otros; funcionen. En resumidas palabras, estas instituciones sirven a la sociedad en la cual están insertas (Gordillo, 1974).

Tradicionalmente se atribuyen al sector público procedimientos burocráticos y estructuras verticalistas. Los procesos comunicacionales se encuentran implicados en ese preconcepto, en especial los referidos a comunicación interna. Ésta “tiene como propósito directo la coordinación interna, con objeto de hacer más eficiente la operación de la institución” (Muriel y Rota, 1980, p. 49). Para entender cómo se desarrollan estos procesos, se debe tener en cuenta un conjunto de dimensiones: la planificación de la comunicación interna, los responsables y/o encargados de gestionarla, el proceso de toma de decisiones implicado en la planificación, y los vectores de comunicación.

El principal disparador, que sirvió de base para definir la situación problemática, fue la implementación deficiente y caótica de la comunicación interna en las instituciones públicas. Ello se debe, en gran medida, a la crisis de credibilidad que existe en la actualidad alrededor del accionar en el sector público y gubernamental. La democracia exige que la actuación de las entidades públicas se dé a conocer y que sea transparente. Como consecuencia, en dichas instituciones se prioriza la gestión de la comunicación externa, buscando cumplir con las reglas del sistema de gobierno del que forman parte. No obstante, también se debería tener en cuenta que el personal interno posee un rol protagónico en la construcción de la identidad corporativa y en la posterior proyección de ésta hacia el exterior (Amado Suárez y Castro Zuñeda, 1999).

En el presente trabajo se realizó una investigación acerca de los modelos de comunicación interna existentes en determinadas instituciones públicas de la provincia de Córdoba. Para lograr dicho objetivo se desarrolló un estudio exploratorio, el cual se sirvió de la metodología cualitativa. Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad, como principal instrumento de recolección de datos, en tanto éstas han posibilitado el diálogo con los actores bajo análisis y la obtención de información exhaustiva.

Las instituciones seleccionadas fueron: el Espacio Cultural MuMu –Museo de las Mujeres (Córdoba Capital), E.P.E.C. (sucursal Córdoba Capital) y el Banco de la Provincia de Córdoba (sucursal San Francisco). Si bien son diversas, tanto en tamaño como en ámbito de acción y ubicación geográfica, el propósito fue dilucidar si estas variables implican diferencias en los modos de implementar la comunicación interna. De esta manera, la pregunta de investigación que se planteó fue:

¿Cuáles son las características de los modelos de comunicación interna presentes en E.P.E.C., el Espacio Cultural MuMu y el Banco de la Provincia de Córdoba, en la actualidad?

Justificación

La comunicación en las instituciones – tanto en el sector público como en el sector privado – es cada vez más estudiada y analizada debido a la función esencial que desempeña. Un caso concreto de ello es el estudio realizado por Alejandra Piñera Camacho (2013), titulado “Una aproximación al futuro de la comunicación de instituciones”, en el cual la autora describe de qué manera la comunicación se posiciona en las instituciones como una de las herramientas principales para vincularse con los públicos y superar todo tipo de coyunturas.

Luego, enfocado específicamente en la comunicación en el sector público, se encuentra el libro “Comunicación de las instituciones públicas” (2007), escrito por la catedrática María José Canel. El mismo ofrece un aporte teórico y práctico de cómo gestionar y direccionar la comunicación en las distintas dependencias gubernamentales, destacando el valor de pensar y ejecutar estratégicamente al momento de comunicar.

Por último, analizando el desempeño de la comunicación interna en el ámbito de las instituciones públicas, se presenta la investigación realizada por Ludmila Yagnentkovsky, alumna de la Universidad Nacional de La Plata. En ésta se llega a la conclusión de que en la mayoría de reparticiones públicas la comunicación interna ha sido relegada a un último plano, priorizando otras cuestiones como la publicidad, la prensa y la comunicación externa. Sumado a ello, se observa la ausencia de planificación y estrategia, y una disputa por el área a la que le compete encargarse de gestionar esta rama de la comunicación.

Teniendo en cuenta los estudios previos, y en especial el último mencionado, surgió la inquietud de llevar a cabo esta investigación. Siguiendo la definición de

Relaciones Públicas, éstas son “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (Grunig y Hunt, 2000, p. 52). En todo proceso comunicacional, sea interno o externo, y en todo tipo de organizaciones, el rol de la profesión adquiere relevancia y resulta potencialmente aplicable. Asimismo, adoptando un enfoque sistémico, la comunicación interna se enmarca dentro del subsistema de mantenimiento, en tanto se encarga de conservar unida a la organización y genera que los empleados trabajen como una sola unidad.

Mediante el presente trabajo se pretendió dar cuenta de las condiciones en las que se implementa la comunicación interna en instituciones del ámbito provincial de Córdoba; lo cual generó la producción de conocimiento científico y teórico en un sector con caracteres particulares y asociado a preconceptos propios del sentido común y de la vivencia personal. Entre dichos caracteres se encuentra la necesidad de las instituciones públicas de otorgar elevada notoriedad a las acciones que conciernen a la sociedad a la cual sirven. Si bien esto es válido, no deben pasar por alto que la comunicación *indoor* es igual de importante y que da nota de lo que sucede en el día a día organizacional, siendo un componente esencial de la cultura corporativa.

Objetivos

Objetivo General:

- Analizar las características de los modelos de comunicación interna presentes en E.P.E.C., el Espacio Cultural MuMu y el Banco de la Provincia de Córdoba, en la actualidad.

Objetivos Específicos:

- Analizar la estructura organizacional de las instituciones bajo análisis, y su relación con la comunicación interna.
- Identificar la tipología cultural presente en las organizaciones escogidas.
- Analizar la planificación de la comunicación interna en cada una de las instituciones seleccionadas.
- Relevar y analizar los vectores internos utilizados habitualmente en dichas instituciones.
- Analizar el rol de las Relaciones Públicas en los procesos de comunicación interna llevados a cabo en las organizaciones estudiadas.

Marco referencial

En la tabla que se expone a continuación se ofrece una breve descripción de las instituciones que han sido relevadas. Éstas poseen ciertas similitudes, como la clasificación y el rol social que pretenden cumplir. No obstante, existen determinadas diferencias entre unas y otras, en relación a la antigüedad, al ámbito de acción y al tamaño organizacional.

Esta selección no fue un hecho ocasional, sino que ha motivado a indagar si dichas variables traen aparejadas divergencias en los modos de llevar a cabo la comunicación interna en cada institución.

Tabla 1. *Datos de referencia de las instituciones seleccionadas*

Institución	Banco de la Provincia de Córdoba	Empresa Provincial de Energía de Córdoba	Espacio Cultural Museo de las Mujeres
Año de creación	1873	1953	2011
Clasificación	Pública, autárquica y provincial	Pública, autárquica y provincial	Pública, autárquica y provincial
Ámbito de acción	Financiero	Servicio de energía	Cultural
Tamaño	Grande	Grande	Pequeña
Rol social	Apoyo a la cultura, la educación, el deporte y la acción emprendedora	Museo Usina Molet, tarifa solidaria y UECE (Unidad móvil que recorre los barrios de Córdoba organizando talleres comunitarios)	Apertura hacia la comunidad y al visitante

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida a través de los respectivos sitios web institucionales.

Marco teórico

Como se ha indicado anteriormente, el tema de la presente investigación refiere a los modelos de comunicación interna que rigen en diversas instituciones públicas de la provincia de Córdoba. Ahora bien, es necesario enmarcar dicha temática en una serie de paradigmas y teorías que servirán para que se comprendan los principales conceptos que forman parte de este trabajo.

Al realizar un recorte entre los tres sectores económicos de la sociedad se seleccionó el sector público, y dentro de éste a algunas de las instituciones que lo componen. Se entiende por institución pública aquella que es administrada, financiada y controlada por el Estado, en cualquiera de sus niveles, y cuyas finalidades u objetivos son por lo general sociales (Gordillo, 1974). Siguiendo a Goldhaber (1984), en este tipo de organizaciones se respetan los principios propuestos por la escuela clásica, como la autoridad, la responsabilidad, la cadena escalar, la centralización, la disciplina, la división del trabajo, la equidad, la unidad de dirección y la unidad de mando. Dos autores que merecen ser destacados al respecto son Fayol y Weber; este último hace referencia a la burocracia, concepto fundamental en el análisis de instituciones públicas o estatales. Sus características principales son las siguientes:

1. una organización con continuidad que opera según unas reglas;
2. un área, o un dominio, de competencia en el que el individuo involucrado comparte su trabajo para conseguir unos objetivos bajo el mando de unos líderes predeterminados;
3. una organización con principios escalares (jerárquicos);
4. una organización con reglas que pueden ser normas o reglas técnicas;
5. una organización en la que el personal administrativo es separado de la propiedad de los instrumentos de producción o de administración, y también se separan la propiedad privada y los equipos de la organización;
6. una organización cuyos recursos están libres de cualquier control externo, y en la que ningún administrador puede monopolizar posiciones personales;
7. una organización en la que los actos administrativos, las reglas, las políticas, etc., se hacen por escrito (Huse y Bowditch, 1975; en Goldhaber, 1984, p.40).

En estas organizaciones el énfasis está puesto en la estructura formal, en el diagrama de la organización. La estructura refiere a las relaciones y roles existentes en el tramado organizacional y permite que se alcancen los objetivos de un modo ordenado y eficaz. Dicha estructura puede ser vertical u horizontal, dependiendo de la prioridad otorgada a la jerarquía y a los principios escalares – aquellos que siguen estrictamente la línea de autoridad – y, como se verá más adelante, está íntimamente ligada con el proceso de comunicación (Goldhaber, 1984). La estructura también se ve implicada en el proceso de toma de decisiones: si la estructura es centralizada, la toma de decisiones y el poder se restringen a unos puntos determinados que agilizan el proceso decisorio; si es descentralizada, la autoridad y la toma de decisiones se extienden dentro de la organización, acaparando un número mayor de individuos intervinientes, lo que implica un consumo de tiempo mayor (Goldhaber, 1984).

Toda organización posee características, que en su conjunto permiten determinar los valores, principios y presunciones que forman parte de la cultura corporativa. Ésta puede ser entendida, según Schein, como

un conjunto de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (1988, p. 25).

La cultura organizacional revela una multiplicidad de aspectos. Uno de los más importantes tal vez sea el hecho de que la cultura es “el proceso de construcción social de la identidad de la organización” (Villafañe, 1993, p.144). De este modo, se puede hablar de una zona endotópica de la identidad, formada por las presunciones básicas y los valores subyacentes; y de una zona exotópica, integrada por los valores compartidos, es decir, el aparato ideológico de la organización (Villafañe, 1993).

Villafañe (1993) ha propuesto una enumeración exhaustiva de tipologías culturales, siguiendo diferentes criterios de clasificación. Sin embargo, la que presenta mayores similitudes con las instituciones públicas es la cultura de la función. Sus atributos principales son:

- Es una cultura estereotipada, como lo es la burocracia.
- Sus valores determinantes son la lógica y la racionalidad.
- La descripción exacta y la función del trabajo es más importante que la persona que la ejecuta.
- La posición en la estructura es la que da el poder.
- Énfasis en el organigrama, en la planificación y el control.
- Es fácil predecir el futuro profesional y la seguridad. No ofrece demasiado riesgo (Villafañe, 1993, p.151).

Por su parte, Deal y Kennedy (1985) aportaron el concepto de tribu corporativa, en analogía al de tipología cultural. Según estos autores existen cuatro categorías generales de culturas: la cultura del hombre duro y macho; la cultura trabaje mucho, juegue mucho; la cultura apueste la compañía y la cultura del proceso. Esta última es la que más se asemeja a la cultura de la función ya que los empleados se concentran en el cómo se hacen las cosas, el riesgo es bajo y la retroalimentación, lenta. Los sucesos insignificantes asumen relevancia y los valores radican en la perfección técnica, el proceso y los detalles (Deal y Kennedy, 1985).

La cultura corporativa ha adquirido relevancia en la presente investigación debido a su interdependencia con en el proceso comunicacional, y en especial a nivel interno. La comunicación cumple una función esencial, al ser un elemento constructor y difusor de la cultura organizacional (Arru, 2014). En concordancia con ello, Brandolini y González Frígoli sostienen que “las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la organización” (2009, p. 27). La comunicación interna establece una forma de compromiso del empleado con los modos

de actuar organizacionales y, a la vez, actúa como un marco integrador y de cohesión social (Brandolini y González Frígoli, 2009).

Para abordar los modelos de comunicación interna, se ha propuesto una síntesis entre los modelos genéricos de comunicación, aplicados a la dimensión interna. Por una parte, se encuentran dos modelos clásicos de comunicación – teniendo en cuenta el rol del emisor y el receptor en el proceso comunicacional. Uno de ellos es lineal o unidireccional, en donde la preponderancia es del emisor. El receptor desempeña un rol pasivo, debido a que puede modificar su conducta pero no continuar la interacción. El autor al que se le ha atribuido este modelo es Harold Lasswell, quien en los años '40 ha estudiado los efectos provocados por los medios de comunicación en el período de entreguerras. El otro modelo, radicalmente opuesto al primero, es el bidireccional o de ida y vuelta, dada la posibilidad del receptor para emitir una respuesta o señal de retroalimentación (Letteriello, 1995). Lo que se buscó conocer en la investigación fue cuál de los dos modelos predomina en las instituciones, y si las diferencias propias de cada organización tienen incidencia en ello.

Por otra parte, tomando en consideración las redes formales de la organización y el sentido en el que fluyen los mensajes, se puede hablar de tres modelos de comunicación. El primero de ellos es de comunicación descendente, en el cual los mensajes fluyen desde la dirección hacia los empleados. El segundo modelo es el de comunicación ascendente, que incluye “aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, por lo general con el propósito de formular preguntas, proporcionar *feedback* y hacer sugerencias” (Goldhaber, 1984, p.134). Estos mensajes son clasificados como de integración o humanos ya que mejoran la moral y las actitudes de los empleados. El tercero y último modelo es el de comunicación horizontal, en el que se produce un

intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización (Goldhaber, 1984).

A los fines de relacionar categorías propias de cada clasificación, Letteriello (1995) planteó un nuevo paradigma comunicacional: el de la comunicación horizontal y bidireccional, también llamada comunicación participativa. Ésta implica “la participación del receptor en la producción y en el manejo de los sistemas de comunicación” (Letteriello, 1995, p. 73). Al respecto, se puede aportar un dato provisto por Alberto Borrini (1997), sosteniendo que la comunicación interna debe ser de carácter omnidireccional. Esto se presenta en respuesta a la continua inquietud sobre a quién concierne la comunicación interna, si a los niveles gerenciales o a los empleados (Borrini, 1997; en Amado Suárez y Castro Zuñeda, 1999).

Un concepto primordial en este trabajo ha sido la comunicación interna. Ya se ha dejado en claro que este tipo de comunicación se desarrolla y sucede en el interior de una determinada institución. Una de sus atribuciones específicas es que todos sepan por qué hacen su trabajo, por qué lo hacen de esa manera y no de otra, reforzando la motivación y dirigiéndose al público interno. Avilia Lammertyn definió al público interno como “aquellos grupos de interés que están estrechamente vinculados a los designios de la organización, que se encuentran compenetrados fuertemente con su misión específica, y que integran su plantilla de colaboradores permanentes” (1999, p.108). La división arbitraria entre públicos internos y públicos externos no resulta excluyente, en tanto miembros internos de la organización pueden ser a la vez consumidores o usuarios de los productos/servicios ofrecidos por la institución a la que pertenecen (Amado Suárez y Castro Zuñeda, 1999).

La comunicación interna debe cumplir una serie de requisitos para que resulte mínimamente efectiva. Entre ellos se encuentran la sencillez, la comprensión, la pertinencia, la credibilidad, la adecuación al público y la periodicidad (Amado Suárez y Castro Zuñeda, 1999). A ello se suma la formalidad e informalidad de los canales, teniendo siempre en cuenta que los medios informales no deben pasarse por alto y merecen ser tratados con la misma seriedad e importancia que los formales. Lo normal es que en una organización convivan ambos tipos de comunicaciones ya que la preponderancia de una u otra puede llevar a fallas organizativas o a un exceso de burocratización (Amado Suárez y Castro Zuñeda, 1999).

Existen tres tipos de soportes, uno de ellos es el soporte escrito, materializado por ejemplo a través de memorandos o de correos electrónicos. El segundo es el soporte oral, caracterizado por su inmediatez y la participación de los interlocutores. El tercero y último es el soporte audiovisual, el cual posee un alto nivel de recordación y de impacto. Cada uno de estos soportes posee ventajas y desventajas, y se encuentran ligados al tipo de comunicación que se pretende lograr, exigiendo calidad para que los efectos esperados se conviertan en reales (Amado Suárez y Castro Zuñeda, 1999).

Los modelos de comunicación pueden ser analizados teniendo en cuenta los vectores, es decir la dirección y el sentido de los canales comunicacionales internos. Lo que se intentó conocer fue si dentro de las entidades escogidas para la investigación se utilizan uno o varios vectores al mismo tiempo, y cuáles son sus particularidades.

Siguiendo a Avilia Lammertyn se puede hablar de:

- Vector descendente: señala al subordinado órdenes, límites, premios y castigos.
- Vector ascendente: proporciona los síntomas de tensión y dificultades, delimitando el ambiente laboral. Da la posibilidad de evaluación para la tarea del supervisor, juzgando cómo lo ven sus subordinados.
- Vector horizontal: permite cotejar con los pares sentimientos, impresiones, puntos de vista que enriquecen la comprensión.

- Vector oblicuo o transversal: implica la participación y cooperación de distintas áreas o departamentos (1999, p.178).

Cada uno de estos vectores incluye una serie de acciones que en conjunto conforman la plataforma de comunicación interna. Algunas de ellas son: auditoría de clima interno, boletines, buzón de sugerencia, cartelera, circulares y *newsletters*, comidas de trabajo, correo electrónico, evaluación de desempeño, eventos, inducción, entre otras.

Dicha plataforma se enmarca a su vez en la estrategia global de comunicación interna de una organización, que constituye el núcleo central de la planificación. La estrategia está compuesta por objetivos, metas, procedimientos y tácticas. Al momento de plantearla se debe tener en claro quiénes serán los encargados de tomar las decisiones, y cómo será dicho proceso. Es decir, si las decisiones se desenvolverán en un sistema centralizado en el que sólo los altos mandos o un número restringido de personas deciden o; si a la inversa, se enmarcan en un sistema descentralizado de toma de decisiones, en el que distintos niveles y personas poseen autoridad y responsabilidad para decidir.

Resulta indispensable determinar los responsables o encargados de la planeación y posterior ejecución de la estrategia de comunicación. La atribución de responsabilidad en relación a la comunicación interna puede quedar en manos de diversas áreas de la organización, como Recursos Humanos, Comunicación, Relaciones Institucionales, Personal, entre otras. Sin embargo, es necesario que exista un encargado de planificar y gestionar la comunicación interna, al impactar ésta de manera directa en la comunicación externa y en la imagen proyectada en la mente de los demás públicos o *stakeholders*.

Las Relaciones Públicas poseen un rol esencial al respecto, debido a que se encargan de planificar y gestionar la comunicación entre una organización y sus respectivos públicos (Grunig y Hunt, 2000). Esta forma de definir las ha sido el puntapié

inicial para entender que toda institución – más allá del sector al que pertenece, de su tamaño, de su ubicación y de su función – debería tener en cuenta y servirse de las herramientas de la disciplina, debido principalmente a que la comunicación es un proceso inexcusable. En todos los ámbitos existe, pero la diferencia radica en la forma en que se la utiliza y en el público al que se dirige.

Una de las razones a las que se ha atribuido la ausencia de conocimiento o seguridad sobre quién debe hacerse cargo de la comunicación interna es la visión disfuncional que atravesó la comunicación en la época taylorista de las corporaciones. Al delimitarse ámbitos claros de especialización en cuanto a producción y rentabilidad, la dimensión comunicacional quedó de lado. Esto significó un grave error debido a que la comunicación interna persigue objetivos claros dentro de la organización, como por ejemplo, la integración de los empleados, un mejor alineamiento de las tareas a la política global organizativa, y en último término, una mejora de la productividad (Amado Suárez y Castro Zuñeda, 1999). Otros de sus beneficios son la unificación de significados y sentidos, la claridad proporcionada, el sentimiento de pertenencia, y la actuación de los empleados como voceros de la organización de la que forman parte (Brandolini y González Frígoli, 2009).

A modo de resumen, logra inducirse que las instituciones públicas poseen características propias de la cultura de la función o del proceso, debido a su énfasis en la estructura, tanto jerárquica como funcionalmente. Los modelos de comunicación interna, existentes al interior de estas instituciones, pueden ser analizados teniendo en cuenta el sentido y la dirección de la comunicación, y el rol de los participantes en el proceso comunicacional. Las Relaciones Públicas cumplen una importante función en relación a la comunicación interna, al aportar herramientas de planificación y gestión con las cuales

plantear la estrategia. En muchos casos, los responsables de gestionar este tipo de comunicación provienen de diferentes disciplinas y áreas de especialidad. Lo ideal es que se adopte un enfoque interdisciplinario y ecléctico, que posibilitará una adecuada gestión de comunicación interna. Para finalizar, la comunicación no puede ser un fenómeno librado al azar: estrategia, coordinación, responsabilidad y delegación son los pilares sobre los que se basa y con los que se la debe gestionar.

Diseño metodológico

a. Tipo de investigación: exploratoria

Este tipo de investigación se lleva a cabo cuando, al revisar los antecedentes existentes sobre el problema, se detecta que hay poco conocimiento previo sobre el mismo; concentrándose en lo nuevo, y no en la confirmación de lo que ya se sabe (Vieytes, 2004). Lo que caracteriza a este tipo de estudio es que “establece un marco de ideas generales cuando no hay información previa, identifica dimensiones y categorías de análisis, y describe cualitativamente” (Vieytes, 2004, p.90). Se consideró adecuada para la investigación ya que, como se comentó con anterioridad, no se encontraron suficientes estudios científicos y empíricos sobre la temática abordada.

b. Método de investigación: cualitativo

La metodología cualitativa se define por proveer descripciones detalladas de los contextos sociales que estudia. Su principal cometido es descubrir la teoría, y no comprobarla. Se vale de la inducción con el propósito de construir esquemas conceptuales que hagan comprensible la información empírica (Vieytes, 2004).

En palabras de Vieytes, se promueve un

movimiento espiralado en el que el investigador va hacia los sujetos, los observa, los escucha y construye conceptualizaciones cada vez más amplias a partir de una ida y vuelta entre la recolección de datos, las lecturas teóricas, y su propia interpretación (2004, p.70).

El método cualitativo resultó idóneo para el presente estudio debido a que permitió remitirse al campo, conociendo y analizando en profundidad el contexto que rodea a los sujetos en cada una de las instituciones seleccionadas. Asimismo, este tipo de metodología se ha correspondido con la característica exploratoria de la investigación.

c. Técnica de investigación: entrevista en profundidad

Una entrevista es “una conversación que se sostiene entre dos o más personas y cuyo objetivo es lograr alguna información importante para la investigación que se está desarrollando” (Vieytes, 2004, p.500). En ella se produce un intercambio, en donde el entrevistador transmite interés y confianza; y el entrevistado ofrece una descripción y/o interpretación de los sucesos de interés para el primero (Vieytes, 2004). La entrevista en profundidad resulta de gran utilidad para los trabajos de investigación que adoptan primordialmente metodología cualitativa. A raíz de ello, se la ha seleccionado como técnica principal en este proyecto de investigación aplicada.

d. Instrumento de recolección de datos: guía de pautas (ver Anexo A, Guía de pautas).

e. Población y criterio muestral:

Población: empleados, encargados de comunicación, encargados de Recursos Humanos, gerentes/directores de: E.P.E.C. (sucursal ciudad de Córdoba), Espacio Cultural MuMu (Córdoba Capital) y Banco de la Provincia de Córdoba (sucursal San Francisco).

Criterio muestral: no probabilístico, por propósito (o intencional). Se optó por un muestreo no probabilístico ya que “la selección de los elementos de la muestra es una operación arbitraria, sin instrumentos de orden estadístico que indiquen el tamaño exacto de aquella” (Vieytes, 2004, p.399). A su vez, ha sido por propósito o intencional debido a que “el investigador elige a los sujetos y situaciones según los fines de su estudio, seleccionando aquellos que considera típicos” (Vieytes, 2004, p.404).

f. Muestra: 20 personas en total.

Tabla 2. *Variables con las que se segmentó la muestra*

Antigüedad de la institución / Cantidad de empleados	Menos de 50 empleados	Más de 50 empleados
Creadas antes de 2000	0	14
Creadas después de 2000	6	0

Fuente: elaboración propia

Desarrollo

Presentación de datos

A continuación se presentan los datos obtenidos mediante las entrevistas llevadas a cabo en el Banco de la Provincia de Córdoba (sucursal San Francisco), E.P.E.C. (sucursal Córdoba Capital) y Espacio Cultural MuMu (Córdoba Capital). Se ha organizado la información siguiendo las categorías y dimensiones pertenecientes a la guía de pautas utilizada (Ver Anexo A, Guía de pautas).

Tabla 3. *Procesamiento de las entrevistas realizadas en el Banco de la Provincia de Córdoba, sucursal San Francisco*

Categorías	Dimensiones	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistada 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistada 7
Comunicación interna	1. Estrategia global de comunicación interna							
	1.1. Planificación							
	1.1.1. Responsable/s							
	1.1.2. Puntos de control							
	1.2. Proceso de toma de decisiones							
	1.2.1. Personas involucradas							
	1.2.2. Sistema adoptado							
	1.2.3. Efectividad							
	1.3. Responsable/s a cargo							
	1.3.1. Formación							

1.3.2. Cantidad de personas							
1.3.3. Tareas asignadas							
1.3.4. Herramientas utilizadas							
1.4. Ejecución/Gestión							
1.4.1. Respaldo de los altos mandos y del resto del personal	“Desde las gerencias se hacen recordatorios para que todo el personal se vea implicado en el proceso”						
1.4.2. Implementación de la estrategia propiamente dicha							
1.5. Resultados / Evaluación							
1.5.1. Resultados esperados y resultados logrados							
1.5.2. Política de monitoreo y seguimiento							
1.5.3. Instrumentos utilizados a los fines de la evaluación							
2. Vectores de comunicación interna							

	2.1. Canales utilizados con mayor frecuencia	“El sistema ya que ahí están cargados todos los datos. También tenemos una revista interna llamada Sin Escalas, que es de tirada mensual”	“El sistema de circulares o Intranet, la comunicación interpersonal y en mi caso, el celular”	“El correo electrónico y el teléfono, cuando uno dispone de menos tiempo”	“El sistema de circulares, la revista mensual, el correo electrónico institucional, el teléfono y la Mesa de Ayuda Integral”	“El correo electrónico y la Intranet”	“La Intranet o sistema de circulares, y el correo electrónico para reforzar la comunicación”	“El correo electrónico, la Intranet y las reuniones, en especial desde este puesto”
	2.2. Canales con mayor dificultades para ser utilizados		“Las reuniones entre personal, debido a la falta de coordinación y el tiempo que ellas requieren”				“La Intranet presenta un problema que es la masividad o saturación de correos electrónicos. Además, al haber muchos sistemas de información, se hace más difícil el manejo”	
	2.3. Dirección/Sentido							

	2.4. Participación / involucramiento	“La mayoría utiliza los canales internos apropiados”	“Está dividido entre un 50% que participa y se interesa, y un 50% que no”	“La mayoría los utiliza ya que son mecanismos que brindan soluciones y por tanto, resultan útiles”	“La mayoría de empleados se involucra y participa”	“Pocos lo hacen, hay gente grande, con mayor antigüedad que no se adaptó”	“Es bastante escasa. Está entre poco y nada”	“Todos participan y se involucran porque los canales establecidos son realmente necesarios para poder desarrollar la función”
Estructura organizacional	1. Tipo de estructura	“Es una estructura vertical, si bien cada uno ocupa su lugar en la línea de autoridad, existe una amplitud considerable para realizar consultas, y se puede acceder a los superiores sin mayores problemas”	“Es claramente vertical”	“Es una estructura vertical, piramidal, en la que está la gerencia en la cima y luego las distintas secciones y áreas”	“Es claramente vertical, existe un organigrama en el que se determinan las distintas áreas y las autoridades a las que uno responde”	“Es horizontal, o tiende a ello al menos”	“En teoría es vertical. Sin embargo, en la práctica no siempre se da así, hay mucha flexibilidad”	“Es vertical. Desde el organigrama del banco hasta los modos de dirigirse a superiores dentro de la escala”

	2. División de tareas y roles	“Están bien diferenciados, cada uno se especializa en lo suyo”	“Está bien delimitada la división. Aunque, en mi opinión, debería haber rotación, saber un poco de todo”	“Es bien especificada y explícita. Cada puesto tiene su función”	“Las tareas y funciones son diferenciadas, delimitadas y especializadas”	“Es bien detallada, por secciones”	“Es detallada, cada uno tiene una tarea asignada, según su puesto y la sección o área a la que pertenezca. Pero en el día a día, no siempre es así”	“Es detallada y diferenciada. Cada uno ocupa un puesto que conlleva tareas y funciones específicas”
	3. Rigidez/Flexibilidad	“Es flexible, eso es lo que permite que la estructura funcione y que el banco hoy compita con el sector privado”	“Es flexible, más allá de su verticalidad”	“Flexible, ello permite que no existan demasiadas complicaciones para comunicarse y que el cliente esté conforme”	“Presenta una flexibilidad que facilita la comunicación y agiliza los procesos”	“Es muy flexible, lo que hace que no haya demasiadas complicaciones para llegar a los superiores”	“Hay mucha flexibilidad”	“Es flexible, evita el exceso de burocracia”
	4. Relación con los procesos comunicacionales	“Las comunicaciones internas son muy buenas, gracias al sistema que poseemos y a la flexibilidad de la estructura”	“La estructura favorece dicho proceso. La flexibilidad permite que esto sea así”	“La estructura facilita el proceso de comunicación, son compatibles”	“Esta estructura posibilita una comunicación fluida, que se obtengan respuestas de manera óptima”	“La estructura beneficia la comunicación y el acceso al resto del personal”	“No tiene que ver una cosa con la otra”	“La estructura colabora mucho para que la comunicación no se vea impedida o interrumpida”

	5. Sistema de toma de decisiones	“Depende de la decisión a tomar, pero en general es un sistema centralizado”	“En general es centralizado. La mayoría de decisiones pasa por la gerencia, en todos sus niveles”	“En general es centralizado, pero también depende del tipo de decisiones a tomar y de su envergadura”	“Es centralizado, el gerente decide”	“En términos generales es centralizado, pero también depende de la decisión a tomar, del tema y del área involucrada”	“Claramente centralizado”	“Depende, hay decisiones que sí o sí pasan por la gerencia. Pero hay cuestiones menores o genéricas que uno ya sabe cómo resolverlas”
Cultura corporativa	1. Características	“Creo que es una cultura de la función aggiornada. Si bien existe un organigrama, la burocracia no se da en demasía. Con las nuevas tecnologías los procesos se fueron simplificando y ajustando a las necesidades de los clientes”	“No es demasiado sólida, desde hace años venimos trabajando en el Nuevo Modelo de Sucursales, que conlleva una serie de transformaciones y cambios”	“Hace seis años el banco se modernizó, lo que implicó cambios en la cultura”	“Es una cultura que atraviesa por un proceso de cambio. El banco dio un giro de 360° en el último tiempo, y eso sin lugar a dudas repercute en la cultura organizacional”	“Creo que es muy buena. Sin embargo, es una cultura irregular ya que está en permanente cambio”	“Es una cultura con historia, particular y de trabajo”	“Es una cultura que está en permanente cambio. No es algo estático, sino más bien dinámico”

<p>2. Sistema de valores</p>	<p>“La rentabilidad, el aspecto social importa mucho, y el cuidado al cliente, que es esencial en lo que hacemos”</p>	<p>“La responsabilidad, la seriedad, la calidad de trabajo y la sinceridad”</p>	<p>“El compañerismo, el trabajo en equipo, la responsabilidad y el compromiso, tanto con el cliente como con la sociedad”</p>	<p>“La responsabilidad y el compromiso con el trabajo”</p>	<p>“El trabajo en equipo, aunque a veces falla; el respeto, la responsabilidad y la confianza”</p>	<p>“La dedicación, la responsabilidad, y el compromiso de los empleados con la institución”</p>	<p>“El respeto, la responsabilidad y el compromiso”</p>
<p>3. Ceremonias y rutinas</p>		<p>“Todos los días, al comenzar la jornada, se hace la revisión de saldos y deudas de préstamos”</p>	<p>En atención al cliente, acostumbramos llegar media hora antes aproximadamente para dejar todo listo y cuando abra el banco el cliente no tenga que esperar. De 8 a 13 hs. nos dedicamos exclusivamente a atender al cliente, luego de ese horario hacemos tareas más operativas”</p>	<p>“Podría ser el café de las mañanas, donde cada uno se relaciona con su grupo de compañeros más íntimo, y se habla de cuestiones personales”</p>	<p>“El café de las mañanas es un clásico. Y los viernes a la noche solemos juntarnos a comer”</p>	<p>“En nuestra área de 8 a 13 hs. se atiende a los clientes, ingresamos 15 minutos antes para dejar todo preparado al momento de abrir el box y las tareas operativas las hacemos al cierre de la atención al cliente”</p>	<p>La rutina es similar a la de los ejecutivos de atención al cliente. Con la diferencia de que yo a veces estoy en la sucursal de Barrio Sarmiento”</p>

	4. Hábitos y modos de conducta	“El banco cuenta con un Manual de Conducta, es un reglamento interno en el cual se detallan distintas reglas a cumplir”	“Hay un reglamento interno que establece ciertos códigos, lo que está permitido y lo que está prohibido”	“Existe un reglamento interno, que establece lo que está permitido y lo que está prohibido”	“En el banco existe un reglamento de conducta que establece qué se puede, qué no, y es de carácter obligatorio y sancionatorio”	“Tenemos un reglamento interno, la verdad nunca lo leí. Hay cuestiones que son tácitas, no es necesario leerlas para saberlas o darse cuenta”	“Tenemos un reglamento interno, un manual de conducta que establece lo que es apropiado o lo que se permite, y lo que no”	“Tenemos un manual de conducta, de carácter sancionatorio. En él se establece lo que está permitido y lo que no. En general se respeta”
	5. Redes de comunicación	“Las formales son los seminarios gerenciales, la Intranet, el mailing. Como medio informal destaco el uso del celular y la comunicación cara a cara”	“Las formales son la Intranet, la comunicación interpersonal y el celular. Informales creo que son las amistades que existen dentro del banco”	“Formales son el correo electrónico, el sistema y el teléfono. E informales las relaciones interpersonales, el cara a cara”	“Las formales son el sistema, el correo electrónico, el teléfono y la revista mensual. Las informales son las relaciones interpersonales”	“Las formales están ligadas a lo electrónico, por ejemplo el sistema y el correo electrónico. Informales creo que son el teléfono y la relación cara a cara”	“Claramente ambas conviven. Lo informal siempre está presente, a través de la comunicación cara a cara y el teléfono. Y la formal se ve reflejada en las herramientas que establece el banco”	“Las dos están presentes. Acá formales serían el sistema, las reuniones y el correo electrónico; e informales la comunicación interpersonal y el teléfono”

Fuente: elaboración propia en base a la información obtenida mediante las entrevistas en profundidad.

Tabla 4. *Procesamiento de las entrevistas realizadas en E.P.E.C., sucursal Córdoba Capital*

Categorías	Dimensiones	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10	Entrevistado 11	Entrevistado 12	Entrevistado 13	Entrevistada 14
1. Estrategia global de comunicación interna								
1.1. Planificación								
Comunicación interna	1.1.1. Responsable/s	<p>“Está la Jefatura de Relaciones Públicas, que se divide a su vez en tres divisiones. Un área exclusiva de Relaciones Institucionales, que es la encargada de trabajar la comunicación interna y externa; un área específica de protocolo y un área específica de comunicación visual”</p>	<p>“Hoy hay dos responsables, que somos Fernando y yo”</p>					

1.1.2. Puntos de control	<p>“Tenemos un sistema de doble canal. Por un lado, el mailing interno, con toda la información y las novedades de la empresa; y por el otro, la Intranet que tiene un doble uso (información y gestión)”</p>	<p>“Simplemente el <i>feedback</i> del resto de los empleados de la organización”</p>					
1.2. Proceso de toma de decisiones							
1.2.1. Personas involucradas	<p>“El presidente de la empresa y el jefe de departamento son normalmente las dos personas involucradas ”</p>	<p>“El directorio, la Gerencia General y la jefatura de Relaciones Públicas”</p>					
1.2.2. Sistema adoptado	<p>“Es totalmente centralizado”</p>	<p>“Es vertical en algunos sentidos. Y pasa a ser horizontal en el tema de que cualquiera puede participar trayendo opciones, comentarios o sugerencias”</p>					

	1.2.3. Efectividad	“Hay una sola falla y es que el nivel de informatización no es del cien por ciento. Por otro lado, tenemos una amplitud geográfica importante, que hace que la información llegue siempre con un poquito de retraso”	“Yo creo que es efectivo, que a nosotros nos ha ido bien como lo estamos planteando”					
	1.3. Responsable/s a cargo							
	1.3.1. Formación	“Yo soy Licenciado en Comunicación Social. Ariel es Publicista, y Mariana – que en este momento está de licencia – es también Licenciada en Comunicación”	“Yo soy Técnico Superior en Publicidad, me he ido reconvirtiendo en estos once años y hoy hago más Relaciones Institucionales que publicidad”					

	1.3.2. Cantidad de personas	“Tres. Ariel, Mariana (que está de licencia), y yo”	“Nosotros somos los responsables (Mariana, Fernando y yo), y luego hay un equipo de gente, alrededor de seis personas, que llevan a cabo y ejecutan las tareas”					
	1.3.3. Tareas asignadas		Ahora cuando no está Mariana, que ha sido la vocera durante los últimos tres años, el vocero paso a ser yo. Y Fernando se encarga más de la organización y redistribución de los trabajos en el área”					

<p>1.3.4. Herramientas utilizadas</p>	<p>“Las herramientas que más utilizamos básicamente son el mailing interno e Intranet”</p>	<p>“Tenemos un boletín o viral que se envía por mail, con las noticias semanales de lo que ha pasado en la empresa. Y tenemos una Intranet en la cual vamos volcando la información que nos llega de diferentes áreas”</p>					
<p>1.4. Ejecución / Gestión</p>							
<p>1.4.1. Respaldo de los altos mandos y del resto del personal</p>	<p>“A diferencia de otros directorios, éste es un directorio que tiene mucho interés y ha puesto mucho en la comunicación”</p>	<p>“No todos se involucran, ésta es una empresa muy grande. Pero hay un absoluto compromiso de los directores y de la Gerencia General de comunicar todo lo que estamos haciendo”</p>					

1.4.2. Implementación de la estrategia propiamente dicha	“No se están haciendo campañas de comunicación interna, a escalas que hemos hecho en otro momento”						
1.5. Resultados / Evaluación							
1.5.1. Resultados esperados y resultados logrados		No se plantean					
1.5.2. Política de monitoreo y seguimiento		“No tenemos un checkeo exhaustivo”					
1.5.3. Instrumentos utilizados a los fines de la evaluación		“Simplemente el <i>feedback</i> del resto de los empleados de la organización”					
2. Vectores de comunicación interna							

	<p>2.1. Canales utilizados con mayor frecuencia</p>	<p>“Mailing interno e Intranet”</p>	<p>“Boletín o viral semanal, que se envía por mail, la Intranet y el memorándum”</p>	<p>“El mail, el teléfono, y a través del mail llegan <i>newsletters</i>. También tenemos una Intranet, que se utiliza para comunicaciones de personal, entre oficinas, y el memorándum”</p>	<p>“El sistema que tenemos en la empresa y el correo electrónico. Esos son principalmente los más importantes”</p>	<p>“La Intranet, una revista con edición periódica, reuniones en el ámbito gerencial, y luego, cada uno de los sectores a través de sus jefaturas bajan noticias y demás. Los días viernes hay un canal histórico de comunicación que es un periódico con tónica gremial”</p>	<p>“Hay mails institucionales y mails laborales entre los distintos sectores del área; memos y documentos, como los administrativos. Está todo sistematizado y también hay un soporte papel”</p>	<p>“Internet, correo electrónico y una Intranet, donde nos llega información”</p>
	<p>2.2. Canales con mayor dificultades para ser utilizados</p>		<p>“Tenemos una revista interna, que hace un año que no sale. Se nos complicaba el tema de la distribución por cuestiones de costos y demás”</p>	<p>“No todos los empleados de la empresa tenemos mail corporativo. Y no todos tienen la costumbre de revisar el mail todos los días. Si vos me preguntás hoy de comunicación interna, casi no existe”</p>	<p>“Todos tienen alguna limitación porque no son concebidos como una herramienta de gestión, porque eso complica los espacios de poder”</p>			<p>“El teléfono puede ser. Por ahí nos pasa con sectores que es más difícil la comunicación telefónica que mandar un correo”</p>

	<p>2.3. Dirección / Sentido</p>	<p>“La comunicación administrativa es totalmente vertical. La comunicación interna es horizontal porque nosotros cortamos todas las áreas, es bastante transversal”</p>	<p>“En relación al vector ascendente, si bien no tenemos un buzón de sugerencias, siempre decimos que todos los comentarios, sugerencias o inquietudes que tengan se dirijan al área de Relaciones Públicas. Toda aquella información que el directorio quiere que trascienda al personal, trasciende de una forma más amable, con una redacción que llegue mejor a la gente”</p>					
--	--	---	---	--	--	--	--	--

	2.4. Participación / involucramiento		“No todos se involucran. Cada uno le da la importancia que cree que tiene”	“No todos se interesan”	“Participa la mayoría”	“No todos participan, porque hay distintos actores en el proceso de comunicación. Los emisores no se preocupan porque eso sea, de alguna manera, lo más masivo posible”	“El proceso de la comunicación interna de E.P.E.C. es un sistema que tiene muchísimos años. Prácticamente no queda nadie que no lo conozca”	“La mayoría se involucra. La empresa ha venido creciendo a ese nivel, de constantemente bajar una comunicación por distintos medios”
Estructura organizacional	1. Tipo de estructura	“Se rige por un Convenio Colectivo de Trabajo, donde la estructuración es vertical. Al ser energía lo que se produce, se debe establecer este tipo de estructura, vertical y ordenada, por seguridad”	“E.P.E.C. tiene una estructura vertical, con diferentes estratos. Hay un directorio, un gerente general, dos subgerentes generales, y después aparecen los jefes de departamentos, los jefes de las unidades asesoras”	“Es piramidal. Tiene su directorio, los cargos de presidente y dos vocales. Hay una Gerencia General, y cuatro unidades asesoras que dependen directamente del directorio”	“Es una estructura vertical, una pirámide jerárquica donde tenés los lugares más altos y después la parte más baja, los empleados”	“E.P.E.C. tiene o pareciera tener una estructura convencional vertical. Después hay una estructura informal que hace al trabajo en sí, que muchas veces no se corresponde exactamente con eso”	“Es vertical. Tenemos dos capas bien definidas, que son los puestos gerenciales, y todos los puestos operativos o jefes de divisiones”	“Totalmente vertical. Vas subiendo por la jerarquía”

	2. División de tareas y roles	“Acá tenemos una estructura vertical en los papeles pero trabajamos en equipo. No hay una división demasiado taxativa de las tareas”	“Está bien delimitada, sumamente acotada a las funciones, a un determinado perfil, y creo que es buena en ese sentido”	“Toda la vida laboral y las actividades están reguladas por el Estatuto de Personal, donde se delimitan las funciones, las tareas, las facultades”	“Está bastante bien definida, para que cada persona haga un trabajo determinado”.	“El cubrimiento de puestos y las responsabilidades asignadas tienen el formato de una estructura convencional vertical”	“Hay documentos, que son las estructuras de plantel, que tienen especificadas la estructura funcional, las funciones, objetivos, la composición”	“Nosotros somos una estructura muy nueva y estamos en ese proceso puntualmente de determinar las funciones y demás”
	3. Rigidez / Flexibilidad	“La estructura es rígida”	“En algunos sectores es más rígida que en otros”	“Es una estructura rígida”	“Es flexible”	“Es flexible”	“En E.P.E.C. no hay nada muy rígido. Cada uno toma dentro de sus funciones las que le son más comunes, y puede o no, delegarlo”	“Rígida en el sentido de que los cargos y los mandos se cumplen directamente”

	<p>4. Relación con los procesos comunicacionales</p>	<p>“Los procesos de comunicación interna son horizontales. Distinto de la comunicación administrativa, que es totalmente vertical”</p>	<p>“Toda aquella comunicación que los gerentes quieren que trascienda en la organización tiene que pasar por el directorio”</p>	<p>“Se complica bastante la comunicación. La burocracia se crea porque comienza la desconfianza, por eso necesitamos una firma, una firma y otra firma”</p>	<p>“Se relacionan totalmente”</p>	<p>“Cualquier estrategia de comunicación interna debería contemplar la estructura”</p>	<p>“Cuando una estructura tiene en cuenta las funciones. Cuando arma las funciones tiene en cuenta los procedimientos, y en los procedimientos está implícita toda la línea transversal de comunicación”</p>	<p>“Esta estructura facilita los procesos de comunicación”</p>
	<p>5. Sistema de toma de decisiones</p>	<p>“Es centralizado”</p>		<p>“Es centralizado”</p>	<p>“Es descentralizado. Tenés en principio algunas decisiones que las toman los órganos superiores, y después algunas atribuciones que se toman de forma descentralizada”</p>	<p>“Están las decisiones estratégicas y las decisiones operativas. Las decisiones operativas se corresponden con la racionalidad de la estructura formal. Los planes estratégicos dependen del directorio”</p>	<p>“Hay momentos. Vos vivís un año electoral y tenés decisiones urgentes, imprescindibles y centralizadas. O tenés un año que es de gestión y ahí las tomás vos a las decisiones”</p>	<p>“Nosotros tenemos presidentes y vocales que son las decisiones máximas de la empresa, donde empieza a bajar la información. Pero hay decisiones que directamente se pueden llegar a tomar desde un jefe de oficina, jefe de división”</p>

Cultura corporativa	1. Características	<p>“La cultura es bastante rígida. Hay un proceso de cambio, que no es de abajo hacia arriba, sino que es de arriba hacia abajo. Aun así, la estructura es bastante sólida. Los cambios que se generan son, por un lado, generacional, y por el otro, a nivel estructural”</p>	<p>“Es muy sólida y hay una extrema identificación del empleado con la empresa”</p>	<p>“El personal se identifica con la compañía, porque tenés atrás un gremio que siempre ha defendido y protegido a la empresa. Pero esta familia con el tiempo ya no es eso, se perdió”</p>	<p>“Es bastante sólida y está en permanente avance. Es una empresa que realmente va para adelante”</p>	<p>“La cultura del empleado de E.P.E.C. es una cultura basada en la estabilidad laboral. Se preserva un modelo más empujado por el gremio que por la propia empresa. Eso genera una cultura de pertenencia”</p>	<p>“Hoy la empresa se está tratando de aggiornar a muchos cambios, tanto generacionales, de la sociedad y demás. No es la empresa de años atrás”</p>
	2. Sistema de valores	<p>“Nosotros tenemos como valor esencial la atención o la cercanía al usuario, brindarle la mejor atención posible. Un segundo punto es la función social. La última función es promover el desarrollo de la provincia”</p>	<p>“La solidaridad es un aspecto sumamente importante. La atención al cliente y brindar un correcto servicio son puntos clave que en este momento se está haciendo mucho hincapié”</p>	<p>“El gran valor es el compromiso. Creo que la empresa sigue funcionando porque hay gente que tiene mucho compromiso”.</p>	<p>“Para adentro, la responsabilidad y el compromiso para con la empresa. Y, puertas afuera, sobretodo brindar un servicio de calidad al usuario”</p>	<p>“En general, los valores son de pertenencia, de una buena situación, y además hay una plena conciencia de que este servicio es básico y tiene que estar, por lo cual la empresa no tiene que pelear por su continuidad en el espacio”</p>	<p>“La responsabilidad y el compromiso”</p>

	<p>3. Ceremonias y rutinas</p>	<p>“Ceremonias no, es muy personal de cada lugar. Nosotros no hacemos festejos, no hay premios. Pero, a nivel personal, sí se hacen permanentemente en distintas oficinas. Eso depende un poco de la relación interpersonal y de la onda que haya en el lugar”</p>	<p>“Cada área tiene sus propios rituales, en algunas festejan cumpleaños. Aquí de vez en cuando comemos juntos, después del trabajo, por algún cumpleaños, pero más allá de eso, no”</p>	<p>“Acá no, en otras oficinas sí. En esta oficina particular de Relaciones Públicas hace casi diez años que no se festejan los cumpleaños, porque no hay onda de festejarlos. En cuanto a las rutinas, uno viene y por ahí se encuentra con cosas que llevan más tiempo o con cosas que están organizadas”</p>	<p>“Por lo general, cuando hay algún festejo o cumpleaños, salimos a comer afuera después del horario de trabajo. En horario de trabajo, nada”</p>	<p>“Depende del sector. Como uno ingresa a la empresa y está toda la vida laboral, termina conociendo mucho al grupo de trabajo y generando afinidades, lo cual hace que haya muchas de esas ceremonias”</p>	<p>“Depende mucho del sector. Nosotros por ejemplo no tenemos la costumbre de traer la torta para los cumpleaños pero hay otros sectores que sí tienen esa costumbre”</p>	<p>“Esta es una estructura nueva. En nuestros sectores siempre lo hicimos, y estamos trayendo la torta para los cumpleaños de los compañeros”</p>
--	---------------------------------------	--	--	--	--	--	---	---

	<p>4. Hábitos y modos de conducta</p>	<p>“Tenemos el Convenio Colectivo de Trabajo, que normaliza toda la vida laboral de la empresa. Y se respeta porque la empresa funciona solamente a convenio”</p>	<p>“Tenemos el estatuto, que establece los derechos y obligaciones de todos los empleados de la empresa. Es como la constitución nuestra”</p>	<p>“El Estatuto de Personal tiene sus obligaciones, donde también hay un régimen disciplinario”</p>	<p>“Tenemos un convenio en el cual están previstos todos los derechos y obligaciones de los trabajadores; y las sanciones para algunas inconductas o algún tipo de infracción que pueda llegar a cometer el empleado”</p>	<p>“El Convenio Colectivo de Trabajo define lo que se puede y lo que no se puede en relación a no vulnerar derechos del trabajador”</p>	<p>“Nos regimos por las leyes laborales, donde hay un reglamento, hay un tribunal paritario donde se tratan esos temas, y está también Sumarios y Expedientes, que es un departamento específico”.</p>	<p>“Tenemos el reglamento del empleado. Describe las sanciones y cuándo aplicarlas, las facultades que se dan, a quiénes se les dan, a los fines de llevarlo a cabo”</p>
	<p>5. Redes de comunicación</p>	<p>“Con respecto a las informales, nosotros tenemos otros organismos que están aquí adentro y que generan tráfico de información. Fundamentalmente el sindicato, que tiene una revista semanal, llamada Electrum”</p>	<p>“Conviven ambos tipos, como en cualquier organización. El radio pasillo está en todos lados, es una variable no controlable, y está presente. Haya o no haya comunicación formal, la informal siempre está”</p>	<p>“La comunicación informal en esta empresa siempre. Al ser una empresa muy política, la vida sindical se vive muy activamente. La comunicación interna informal es la que más fluye”</p>	<p>“Hay comunicaciones con muchos usuarios, a través de las redes sociales. Tanto los usuarios como los trabajadores que se han adherido, tienen contacto directo con la empresa y le hacen llegar inquietudes, críticas o alguna sugerencia”</p>	<p>“La comunicación informal siempre es importante, en cualquier organización. En general, como no está tan desarrollada la comunicación interna formal, la informal tiene mucha presencia y mucha gente se entera por el boca a boca”</p>	<p>“Por ahí es mucho más significativo el radio pasillo para saber qué es lo que pasa, para recabar información sobre el estilo, el tipo de trabajo o el objetivo de ello, que es informal pero se usa mucho”</p>	<p>“Yo creo que sí existe la red informal, y hasta tenemos un Facebook de los empleados. No es algo formal bajado desde la empresa, sino un Facebook directamente informal, donde ponemos lo que nos parece de ciertas y determinadas cosas”</p>

Fuente: elaboración propia en base a la información obtenida mediante las entrevistas en profundidad.

Tabla 5. *Procesamiento de las entrevistas realizadas en el Espacio Cultural MuMu¹*

Categorías	Dimensiones	Entrevistada 15	Entrevistado 16	Entrevistada 17	Entrevistada 18	Entrevistada 19	Entrevistado 20
Comunicación interna	1. Estrategia global de comunicación interna						
	1.1. Planificación						
	1.1.1. Responsable/s	<p>“Con la comunicación interna trabajo un poco yo, también trabaja Carla, que es la responsable de programación, y Sol que es la directora y que en este momento está de licencia por maternidad. Más allá de la función propia siempre hay comunicadores internos en todo lugar”</p>					

¹La información corresponde a julio de 2015 y es anterior a lo acaecido en los últimos meses, debido a cambios en la gestión actual de gobierno.

	1.1.2. Puntos de control	<p>“No tenemos una forma estructurada. El año pasado hicimos una encuesta de clima. Eso es como lo más formal que hicimos. Después, tiene que ver con lo que vos observás si funciona o no. Este lugar da para hacerlo, es un equipo chico”</p>						
	1.2. Proceso de toma de decisiones							
	1.2.1. Personas involucradas	<p>“La directora (Sol), Carla y yo”</p>						
	1.2.2. Sistema adoptado	<p>“Depende del tipo de decisión a tomar. Hay que ser muy criterioso y depende también del perfil de cada persona. Sin embargo, se apela a que nos acostumbremos a tomar decisiones”</p>						

	1.2.3. Efectividad	“Por el momento es efectivo”					
	1.3. Responsable/s a cargo						
	1.3.1. Formación	“Sol es Licenciada en Comunicación Social. Carla también es Licenciada en Comunicación, y yo Licenciada en Recursos Humanos”					
	1.3.2. Cantidad de personas	“Tres. Sol, Carla y yo”					
	1.3.3. Tareas asignadas	“Todas hacemos colaboraciones, porque al no tener un área de comunicación, es una tarea más de las áreas a las que pertenecemos. Tenemos una responsabilidad compartida y también, por el perfil de cada una, hay cosas que se van instalando”					

	1.3.4. Herramientas utilizadas	<p>“La cartelera informativa, que está en la oficina de Administración donde yo me ubico; el calendario de Gmail, que es la herramienta que más utilizamos; la reunión general que se hace los martes, en donde participa todo el equipo, es a la una y media y dura en promedio una hora; y por último, tenemos el mail”</p>					
	1.4. Ejecución / Gestión						
	1.4.1. Respaldo de los altos mandos y del resto del personal	<p>“La mayoría sí se involucra. Hay personas que se involucran más y otras que menos, y hay algunas que son un poco más colgadas”</p>					

	1.4.2. Implementación de la estrategia propiamente dicha	<p>“Tenemos canales informativos con los que ya hemos adquirido el hábito de revisarlos. A su vez, la política de la dirección ha sido trabajar lo más horizontal posible, con todo lo que eso implica. Hay gente a la que le cuesta eso, porque necesita que todo sea más dirigido y que por ahí haya algunas bajadas”</p>					
	1.5. Resultados / Evaluación						
	1.5.1. Resultados esperados y resultados logrados	<p>“No se plantean con precisión. Sin embargo, con los canales que utilizamos estamos pendientes de mejorarlos, de volverlos más efectivos”</p>					

	1.5.2. Política de monitoreo y seguimiento	“No tenemos una forma estructurada de hacerlo”					
	1.5.3. Instrumentos utilizados a los fines de la evaluación	“Tiene que ver con lo que vamos observando si funciona o no”					
2. Vectores de comunicación interna							
	2.1. Canales utilizados con mayor frecuencia	“La cartelera informativa, el calendario de Gmail, donde está cargada toda la programación. Después tenemos una reunión general que se hace todos los martes y participa todo el equipo. Y por último el mail”	“El más frecuente es la reunión semanal. Como segunda instancia, la comunicación vía mail. Y se puede sumar la articulación clave de la producción de los contenidos con las otras áreas. En eso ya entra a veces redes sociales. Y, como último, el teléfono”	“Nos manejamos con un calendario online, que es de Gmail. Después los martes tenemos una reunión de programación de todo el equipo, y a su vez yo, al terminar la semana, redacto la programación semanal y se la envío a todo el equipo por mail”	“El correo, el calendario (que sale en digital), tenemos un transparente (una cartelera donde pegamos cosas nuestras y algunas cosas que tienen que ver con las tareas en general), y un canal muy importante y fundamental, que son las reuniones de equipo de los días martes. Además, la comunicación oral, que es permanente”	“Somos muy pocos, entonces no es tan difícil la comunicación. El que utilizamos y creo que más sirve es una reunión semanal, entre todas las áreas. Tenemos un calendario, que es de Google y ahí vemos todas las actividades de las áreas”	“Tenemos reuniones, comunicación verbal, a veces nos mandamos mails, tenemos un calendario con cronograma, donde vamos consultando y escribiendo cosas. Y acá Rocío suele colgar como en una estera alguna novedad, e informa por mail también”

	2.2. Canales con mayor dificultades para ser utilizados	“Siempre va surgiendo algo que notás que no termina de ser absolutamente efectivo y hemos trabajado mucho en eso”	“Podrían ser las redes sociales” (carencia de formalidad y seriedad)				
	2.3. Dirección / Sentido	“El calendario es horizontal. Si bien no todos podemos cargar, hay un referente de cada área y todos lo pueden ver. Las reuniones serían transversales porque todos participamos y el correo electrónico lo usamos inter – áreas”					
	2.4. Participación / involucramiento	"Hay personas que se involucran más y otras que menos"	“La mayoría se involucra porque el lugar es pequeño entonces es una cuestión de trabajar más desde lo cordial. Somos un equipo y lo asumimos como tal”	“La mayoría participa por suerte”	“La mayoría se involucra. Y yo aparte, como tengo una función que es de centralizar comunicación, distribuyo tal vez más que otros”	“Me parece que está bastante bien. Pasa que a veces no hay las mismas motivaciones en todas las personas. Eso creo que es lo que hace más a la incomunicación, una falta de interés”	“La mayoría lo hace. Porque lo hacemos de una manera bastante democrática”

Estructura organizacional	1. Tipo de estructura	<p>“En general es una estructura horizontal. Nosotros no tenemos nada formalizado, no tenemos organigrama, ni manual de procedimientos. Tenemos algunos ítems básicos que nos sirven para orientarnos”</p>	<p>“Horizontal, porque somos pocos, entonces el trato directo es viable. Y por otro lado, al ser poquitos, muchas veces tenemos que hacer de tapón de alguna área que necesita ser cubierta. Entonces hay una horizontalidad implícita”</p>	<p>“Es horizontal. Está bueno porque tenés voz y voto. Podés proponer, tenés la libertad de participar, de involucrarte”</p>	<p>“Acá somos bastante horizontales, en general. Por supuesto sí hay una dirección, personas que tienen capacidad de mando un poco más marcada, pero todo se conversa”</p>	<p>“Me parece que sí hay jerarquía vertical, pero a la vez las tareas están bien distribuidas. Es un lugar donde se puede opinar, se puede discutir; no es así tan vertical que no se puede participar”</p>	<p>“Es más horizontal. Hay cosas que nos consultamos entre todos, algún tema por ahí se lo pone sobre la mesa. Pero por supuesto cada uno tiene un rol y una jerarquía y a eso lo sabemos”</p>
	2. División de tareas y roles	<p>“El trabajo acá parte de una plataforma colaborativa. Cada área – menos recepción e Intendencia – está integrada por una sola persona”</p>	<p>“Están muy delimitadas. Al punto de que muchas personas constituyen un área. Entonces cuando alguna persona está con algún inconveniente se resiente todo el sistema”</p>	<p>“El año pasado nos juntamos todo el equipo con una persona que hacía como de guía y cada uno expuso cuáles eran sus tareas, sus funciones, y cuál se conectaba con cuál”</p>	<p>Tenemos cada uno, una función. El tema es que estas funciones no son compartimentos estancos, sino que están conectados”</p>	<p>“Es bien explícita”</p>	<p>“Es bien detallada, pero por supuesto nos ayudamos entre todos”</p>

	3. Rigidez / Flexibilidad	<p>“La plataforma es colaborativa. Quien integra este equipo tiene que estar dispuesto a trabajar de esa manera. Yo creo que en principio todos la entienden, pero no siempre es fácil ser súper colaborativo”</p>	<p>“Es totalmente flexible”</p>	<p>“Es flexible”</p>	<p>“Flexible, pero por necesidad más que todo”</p>	<p>“Creo que es un poco flexible”</p>	<p>“Es flexible. Está muy bien”</p>
	4. Relación con los procesos comunicacionales	<p>“A veces la estructura es como un arma de doble filo. Porque yo creo que sí, la estructura facilita el flujo de comunicación. Pero al ser un equipo chico, donde en general hay un buen clima, todo se vuelve demasiado familiar, demasiado cómodo, y eso a veces dificulta la comunicación en algún sentido”</p>	<p>“Se relacionan por lo que vengo diciendo y, además, al ser pocos nos hemos asumido como un grupo que tenemos que tratar de llevarnos bien”</p>	<p>“Se relacionan totalmente”</p>	<p>"Se relacionan totalmente. La estructura facilita la comunicación”</p>	<p>“Para mí la relación funciona bastante bien. Es posible por ser pocos y por estar muy cerca. Cualquier cosa la hablamos y hay buena comunicación”</p>	<p>“La estructura genera una energía, un espíritu más colaborativo, un trabajo más de equipo. Genera un clima agradable de trabajo y de alguna manera eso te lleva a despertar un interés”</p>

	<p>5. Sistema de toma de decisiones</p>	<p>“Hay decisiones que son tomadas por parte de la Dirección y el equipo la apoya. En general son decisiones muy importantes y uno tiene que respetar la escalerita. Pero en decisiones más pequeñas creo que podés decidir. Hay que ser muy criterioso y depende también del perfil de cada persona”</p>	<p>“La toma de decisiones es centralizada. Hay una autoridad, una jerarquía en cuanto a ciertos roles de responsabilidad. Pero hay consulta, las decisiones no son arbitrarias. Y después hay situaciones que son propias de las reglas del juego y de cada área”</p>	<p>“Es descentralizado”</p>	<p>“Yo creo que varía. Algunas cosas se manejan exclusivamente en la dirección, son decisiones que se toman desde allí, y otras se toman en consenso con la agencia, que maneja a su vez este espacio. Y bueno, otras cosas se conversan entre todos”</p>	<p>“Me parece que es un poco centralizado. Pero ya te digo, se puede, se acepta y hay escucha para las propuestas. Que no es lo mismo que centralizado y que nadie pueda decir nada”</p>	<p>“Hay determinadas decisiones que se reservan para la jerarquía. En ese aspecto, sería centralizado”</p>
<p>Cultura corporativa</p>	<p>1. Características</p>	<p>“Creo que hay un ambiente colaborativo, es un lugar donde en general hay muy buena onda, un buen clima laboral y una inclinación a satisfacer las necesidades del visitante”</p>		<p>“Es totalmente solidaria porque trabajamos en equipo”</p>	<p>“Nosotros somos un grupo donde tenemos bastante consideración unos con otros, donde nos reemplazamos. Hay mucha solidaridad y mucho compañerismo”</p>	<p>“Me parece que hay solidaridad. Es una cultura bastante sólida y participativa”</p>	<p>“Somos bastante compinches. Yo hace unos meses que estoy acá pero justamente hay algo que me gusta de este lugar que es el clima laboral que hay”</p>

	2. Sistema de valores	<p>“La orientación al visitante, que me parece básico. Tratar de que el lugar sea lo más reconfortable para el que ingresa. Hay una apertura hacia la comunidad, que tiene que ver con el ser un espacio público y cultural. Y para adentro, responsabilidad, compromiso y colaboración”</p>	<p>“Lo colaborativo, lo cooperativo que mencionábamos antes. Eso me parece que es un valor, está instalado y a su vez se intenta que se instale”</p>	<p>“Yo creo que hay como tres bases. Tolerancia, paciencia con el otro y somos muy buenos compañeros unos con otros”</p>	<p>“La solidaridad y la colaboración, totalmente”</p>	<p>“Me parece que hay un compromiso de parte de todos de que funcione la propuesta. Hay una cosa de identificación, no porque todo el mundo se identifique pero sí porque se adapte a trabajar por funciones y con responsabilidad. Y una actitud positiva, a recibir propuestas”</p>	<p>“Compañerismo, horizontalidad, intención colectiva de ponerse a favor de las soluciones. Hay como un espíritu de camaradería en ese sentido”</p>
--	------------------------------	--	--	--	---	---	---

		<p>“Este año lo de los cumpleaños lo venimos como dejando de tener en cuenta, por esto de que tenemos tantas licencias. Pero sí dos o tres veces al año nos juntamos. Si alguien está enfermo todo el mundo le manda un mensajito, lo llamo, y no hay un acuerdo antes. Es parte de esta cultura”</p>	<p>“No es tan rutinario o regularmente. Pero sí se hacen juntadas, se hacen actividades que tienen que ver con lo interpersonal, más allá de ser colegas en el trabajo. Y obviamente, con algunos más, con otros menos”</p>	<p>“Todo este tiempo sí, cuando cumplían años en un mes al principio del mes siguiente se festejaban los cumpleaños de los chicos que habían cumplido el mes anterior. Pero ahora es como que se cortó, porque estamos con millones de otras cosas”</p>	<p>“Hemos festejado por ejemplo los cumpleaños hasta la mitad del año. Antes lo hacíamos por mes, pero se hizo un poco complicado. O por ahí juntarnos en la casa de alguno fuera del horario. También coincidimos en tomarnos unos minutos para comer algo, y charlamos de un montón de cosas. Lejos de perder ese tiempo, yo creo que se gana”</p>	<p>“De vez en cuando festejamos los cumpleaños de un par de meses, y traemos alguna comida acá”</p>	<p>“Tratamos de tenerlo en cuenta. Hay grupos dentro de todo el equipo de laburo, hay algunos que son muy amigos, otros no tanto. Acá se ve una cosa que de donde yo vengo no pasaba, que es que a la hora del almuerzo comen juntos, hay un clima agradable”</p>
--	--	---	---	---	--	---	---

	<p>4. Hábitos y modos de conducta</p>	<p>“No tenemos un reglamento interno ni manuales de procedimientos. Sí a través de las reuniones siempre se remarca cuáles son las reglas de convivencia”</p>	<p>“No tenemos un reglamento interno, pero hay un cierto código, que si bien es implícito también se manifiesta en las reuniones”</p>	<p>“Son tácitos y cada uno lo respeta como le sale”</p>	<p>“No contamos con un reglamento formal. Se conversa todo, pero somos muy respetuosos en ese sentido”</p>	<p>“No sé si hay algún reglamento interno. Me parece que las reglas se conocen, y a veces se refrescan”</p>	<p>“Tenemos horario que cumplir. Hay algo, que forma parte también dentro de nuestro estatuto, como empleados estatales. Por ejemplo, si tenés la necesidad de salir a hacer un trámite, tenés que avisarlo, firmar una planilla”</p>
	<p>5. Redes de comunicación</p>	<p>“No hay lugar que se salve de tener circuitos informales. Nosotros en general charlamos mucho, nos decimos mucho las cosas. Pero hay veces que se necesitan los canales formales. Es decir, tenés los dos recursos”</p>	<p>“Las redes formales coexisten con las informales. Como informal, la comunicación interpersonal que tiene que ver mucho con el compañerismo”</p>	<p>“Ambas existen. Pero yo siempre prefiero que esté respaldado por algo formal. Si no pasa esto de ‘Pero yo te dije’ y se genera un caos a nivel comunicación”</p>	<p>“Yo por ejemplo le llamaría informal a esas notitas donde les recuerdo a las chicas de recepción o al guardia lo que está en la programación, o en el calendario. Es un tipo de comunicación que sirve de refuerzo”</p>	<p>“Tenemos una comunicación entre áreas fluida, por mail, hablando, o dejando una nota. Me parece fundamental porque habla de una relación que uno tiene con el otro. Si no, el otro es como una cosa”</p>	<p>“La comunicación informal entre nosotros está. Y me parece que es buena”</p>

Fuente: elaboración propia en base a la información obtenida mediante las entrevistas en profundidad.

Análisis e interpretación de resultados

En este apartado se ha realizado un análisis más profundo de la información recabada en las entrevistas, teniendo en cuenta las distintas categorías y dimensiones teóricas desarrolladas, y dando así respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

Estructura organizacional

Creadas antes de 2000 / Más de 50 empleados

Al indagar acerca de las características propias de la estructura organizacional, el 90% de los entrevistados manifestó que la estructura es predominantemente vertical. A la hora de justificar su respuesta, destacaron la presencia de un organigrama que establece la línea de autoridad, las áreas/secciones, los puestos y las funciones; sumado al respeto de la jerarquía existente. En palabras de la entrevistada n° 3: “Es una estructura vertical, piramidal, en la que está la gerencia en la cima y luego las distintas secciones y áreas” (Banco de la Provincia de Córdoba). Como se puede observar, existe una correlación con los principios de la escuela clásica propuestos por Fayol (1916), tales como la autoridad, la división del trabajo, la responsabilidad, la cadena escalar, y la centralización. El hecho de que estos hayan sido desarrollados un siglo atrás puede llevar a pensar que estas instituciones son regidas por principios casi arcaicos.

Sin embargo, hay dos cuestiones implícitas en ello. La primera tiene que ver con el servicio o producto que se provee, y con diversas razones que exigen un tipo particular de estructuración, como por ejemplo la seguridad. Así lo expresó el entrevistado n° 8,

“La estructura aquí presente es verticalista. Se rige por un Convenio Colectivo de Trabajo, donde la estructuración es vertical. Hay un organigrama bien demarcado. Obedece un poco a la característica de la empresa, es decir, es una empresa de servicio público y de producción. Y por el tipo de producto también. Al ser energía lo que se

produce, se debe establecer este tipo de estructura, vertical y ordenada, por seguridad” (E.P.E.C.).

La segunda refiere a la flexibilidad de la estructura, no son estructuras verticalistas sumamente rígidas sino que se puede acceder a los superiores sin mayores problemas, la comunicación se ve favorecida y se agilizan los procesos. Tal como lo manifestó la entrevistada n° 7: “Es una estructura flexible, lo cual evita el exceso de burocracia” (Banco de la Provincia de Córdoba). El hecho de que sea así, ha tenido que ver con ciertos procesos de cambio, como el Nuevo Modelo de Sucursales y cambios a nivel estructural y generacional, que provocaron un quiebre en el modo de hacer las cosas para adaptarse a las demandas del mercado.

La división de tareas, para la totalidad de entrevistados, es detallada, especificada, explícita, delimitada y diferenciada; y varía según el puesto y/o área a la que se pertenezca. “La división está bien delimitada, sumamente acotada a las funciones, a un determinado perfil, y creo que es buena en ese sentido” (E.P.E.C., entrevistado n° 10). Esto refleja uno de los principios escalares relativo a la división del trabajo, correspondiéndose con la funcionalidad y la racionalidad propias del organigrama. A la vez, pone de manifiesto que aquellas organizaciones con gran cantidad de empleados necesariamente deben determinar cuáles son las funciones propias de cada puesto, porque de otro modo la vida laboral se volvería imposible.

Con respecto a los procesos de comunicación, se ha comprobado que están íntimamente relacionados con la estructura organizacional. Para una buena parte de los entrevistados la relación entre ambas variables es favorable ya que la estructura permite que la comunicación interna fluya sin mayores impedimentos. “Esta estructura posibilita una comunicación fluida, que se obtengan respuestas de manera óptima” (Banco de la Provincia de Córdoba, entrevistado n° 4). Nuevamente, esto se atribuye a la característica

flexible de la estructura, que pone en evidencia un esfuerzo desde las instituciones del sector público por adaptarse a las exigencias del medio y por ofrecer un servicio de calidad al cliente/usuario. No obstante, en ocasiones la estructura complica el proceso de comunicación interna debido a la burocracia implicada. Así lo indicó el entrevistado n° 9: “Se complica bastante la comunicación. La burocracia se crea porque comienza la desconfianza, por eso necesitamos una firma, una firma y otra firma” (E.P.E.C.).

En cuanto al sistema de toma de decisiones, casi el 80% de entrevistados manifestó que es centralizado, especialmente en aquellas decisiones de mayor envergadura y urgencia. Se sigue la lógica mencionada por Goldhaber (1984), al asegurarse de que el proceso de decisión sea suficientemente ágil, lo que conlleva un número menor de personas intervinientes. Mientras que en decisiones propias de un área o sector determinado y de la dinámica de trabajo, surge la descentralización, dando la posibilidad de participación a una mayor cantidad de personas. El entrevistado n° 12 ha sido claro al respecto,

“Están las decisiones estratégicas y las decisiones operativas. Las decisiones operativas se corresponden con la racionalidad del organigrama, de la estructura formal, porque cada uno sabe medianamente lo que tiene que hacer. Después están los cambios, los giros, la cuestión estratégica, que esa es muy personal, muy variable según quién está en la conducción de la empresa. Los planes estratégicos dependen del directorio” (E.P.E.C.).

Creadas después de 2000 / Menos de 50 empleados

En el caso de dependencias de menor tamaño y con menos antigüedad, se ha identificado una diferencia respecto a las características propias de la estructura. Ésta tiende a ser horizontal, dejando de lado la jerarquía vertical y pronunciada, y adoptando una plataforma colaborativa de trabajo, en donde las áreas son prácticamente unipersonales y exigen la interconexión entre sus miembros. Así lo explicó la entrevistada n° 15,

“Es una estructura horizontal. Nosotros no tenemos nada formalizado, no tenemos organigrama, no tenemos manual de procedimientos. Tenemos algunos ítems básicos que nos sirven para orientarnos, y somos una repartición provincial, no depende de nosotros establecer el organigrama. Para eso debería haber cargos, y no los hay. Entonces, la política de la dirección ha sido trabajar lo más horizontal posible, con todo lo que eso implica” (Museo de las Mujeres).

Esta forma de organización se corresponde con los atributos de la empresa emergente, desarrollada por Echeverría (2000). Ellos son: la horizontalidad de la estructura, la confianza como valor esencial, el posicionamiento de la palabra como generadora de lenguaje, y el trabajo creativo e innovador, en contraposición de lo estrictamente rutinario. Resulta interesante observar que aún en dependencias públicas, asociadas tradicionalmente a procesos burocráticos, se adopten concepciones modernas de la administración.

La división de tareas en este tipo de organizaciones también es detallada y diferenciada, pero exige una interconexión y coordinación adicional. Esto se debe al reducido número de personas y al modelo colaborativo de trabajo promovido.

“Tenemos cada uno, una función. Y prácticamente menos uno por función. Es decir, hay lugares que ya no hay ni cómo cubrirlos y los estamos cubriendo como se puede. El tema es que estas funciones no son compartimentos estancos, sino que están interconectados, muy interconectados. Entonces uno siempre colabora con las funciones de los otros de alguna manera” (Museo de las Mujeres, entrevistada n° 18).

La estructura aquí posee amplia flexibilidad debido a la dinámica laboral, que requiere que sea de ese modo; y al tamaño de la institución, que permite un acceso multidireccional con el resto de integrantes de la entidad. Ello demuestra que los procesos de comunicación están condicionados por el tipo de estructura. Si bien en la mayoría de los casos se ven favorecidos y posibilitados por ésta, en ocasiones la cercanía o confianza generada por la estructura se vuelve ambigua, complicando la comunicación interna.

“A veces la estructura es como un arma de doble filo. Porque yo creo que sí, la estructura facilita el flujo de comunicación. Pero al ser un equipo chico, donde en general hay un clima de buena onda, todo se vuelve demasiado familiar (...) Entonces por momentos tenemos baches propios de esa estructura que al ser tan horizontal, tan familiar, tan cómoda, por momentos dificulta la comunicación en algún sentido” (Museo de las Mujeres, entrevistada n°15).

En relación al sistema de toma de decisiones, al igual que en instituciones con mayor tamaño y antigüedad, prevalece la centralización, en decisiones más importantes y complejas; dando lugar a la descentralización en asuntos ligados a la tarea y a la responsabilidad propia del puesto. Así lo señaló el entrevistado n° 16,

“La toma de decisiones es centralizada, obviamente. Hay una autoridad, una cierta jerarquía en cuanto a ciertos roles de responsabilidad. Pero hay consulta, las decisiones no son arbitrarias. Y después hay situaciones que son propias de las reglas del juego y de cada área” (Museo de las Mujeres).

De lo analizado en este apartado se concluye que la estructura en las instituciones públicas está condicionada por el tamaño y la antigüedad de la organización. Aquellas con estructura vertical siguen los principios de la escuela clásica de Fayol (1916), mientras que las de estructura horizontal se guían por corrientes nuevas de la administración, como la empresa emergente de Echeverría (2000).

En la mayoría de los casos las tareas y funciones son detalladas, delimitadas y diferenciadas, respetando el principio de especialización. La flexibilidad propia de la estructura en estas instituciones se encuentra asociada a procesos de cambio y renovación, que han demostrado un interés por adaptarse a las exigencias del medio.

El sistema de toma de decisiones que predomina es centralizado, en especial en decisiones de mayor importancia, urgentes y estratégicas, que exigen ser criterioso y demandan agilidad en el proceso. Ello no quita que haya descentralización, utilizada generalmente en decisiones menores, propias de la operativa de la función.

Por último, la estructura de las entidades públicas se relaciona íntimamente con la comunicación debido a la interdependencia entre ambas variables. Por una parte, la relación resulta beneficiosa debido a la flexibilidad identificada que facilita y promueve el flujo de información y comunicación. Por otra parte, la estructura puede entorpecer la comunicación en razón de la burocracia interviniente, en especial en instituciones con

mayor tamaño; y del exceso de confianza en las relaciones interpersonales, en aquellas con menor cantidad de empleados.

Cultura organizacional

Creadas antes de 2000 / Más de 50 empleados

Al cuestionar a los entrevistados acerca de la cultura corporativa, en las instituciones con mayor antigüedad y tamaño, se manifestaron opiniones heterogéneas. El 65% de los entrevistados ha descrito a la cultura como un fenómeno en permanente cambio, dinámico e irregular; debido a distintos acontecimientos y procesos de cambio que generaron una mayor organización del trabajo y una ruptura y reestructuración en los modos tradicionales y/o engorrosos de hacer las cosas y de comunicarse. Así lo indicó la entrevistada n° 7,

“Es una cultura que está en permanente cambio. Si bien el banco tiene muchos años, se fue modernizando y adaptando a las circunstancias del entorno y eso hace que la cultura no sea algo estático, sino más bien dinámico” (Banco de la Provincia de Córdoba).

El 35% restante la ha definido como un elemento sumamente sólido, en razón de la fuerte identificación del empleado con la organización y del amplio sentido de pertenencia. Esto se deriva de la antigüedad de los entrevistados en la institución y de la posibilidad de haber desarrollado su carrera profesional y laboral allí.

“La cultura de E.P.E.C. es muy sólida y hay una extrema identificación del empleado con la empresa, que se da naturalmente porque hay una bolsa de trabajo que establece el estatuto, que ingresan muchos hijos de empleados y eso hace que el sentido de pertenencia sea mucho más fuerte que en cualquier otra organización” (E.P.E.C., entrevistado n° 10).

Analizando detenidamente los atributos a los que se asocia la cultura organizacional, se ha observado que la característica predominante es su dinamismo o constante cambio. Ello tiene su ventaja debido a que todo proceso cultural acarrea cambios y adaptación al entorno, pero también puede tener su lado negativo al ser la

cultura un marco integrador y de cohesión social, que si no posee cierto grado de solidez y permanencia, puede descuidar dicha función (Brandolini y González Frígoli, 2009).

Teniendo en cuenta las tipologías culturales, la cultura de la función (Villafañe, 1993) no se encuentra en estado puro ya que, si bien el elemento burocrático se encuentra presente, no es un factor determinante; y los procesos se fueron ajustando a las necesidades de los clientes/usuarios. Lo mismo sucede con la cultura del proceso (Deal y Kennedy, 1985), al presentarse de manera adaptada, gracias a los cambios generacionales, sociales y procedimentales. “Si bien existe un organigrama, la burocracia no se da en demasía. Con las nuevas tecnologías los procesos se fueron simplificando y ajustando a las necesidades de los clientes” (Banco de la Provincia de Córdoba, entrevistado n°1).

Al conversar acerca de los valores propios de la cultura, la totalidad de entrevistados resaltaron los siguientes: la responsabilidad, el compromiso, el trabajo en equipo, la atención de calidad al cliente/usuario, el respeto, el compañerismo, la seriedad, la solidaridad, la sinceridad, la dedicación, la confianza, y la apertura hacia la comunidad/sociedad. Un ejemplo de ello es el dato aportado por el entrevistado n° 6: “Los valores principales son la dedicación, la responsabilidad, y el compromiso de los empleados con la institución” (Banco de la Provincia de Córdoba).

Un elemento en común que se ha identificado es la orientación al cliente/usuario como valor primordial, en congruencia con la razón de ser de toda institución pública, de brindar un servicio/producto para la sociedad. Luego, se destacó la presencia de valores internos necesarios para que el trabajo se lleve a cabo de manera correcta, como por ejemplo la responsabilidad, el compromiso, la seriedad y la confianza, y el trabajo en equipo. Prácticamente todos los entrevistados reconocieron que el compromiso para con

la institución es el motor principal, lo que se ve favorecido por su amplia trayectoria dentro de las organizaciones. Así lo expresó el entrevistado n°9,

“Gran parte de lo que veo en la empresa es que hay gente que todavía la sigue queriendo. Entonces el gran valor es el compromiso. Creo que la empresa sigue funcionando como funciona porque hay gente que tiene mucho compromiso. Yo todo lo que tengo es gracias a E.P.E.C., y no por el ingreso, sino porque me permitió crecer, formarme, soñar y ser quien soy” (E.P.E.C.).

Las ceremonias y rutinas, componentes culturales relevantes, varían según el puesto a desempeñar en las instituciones y el clima laboral existente. Una de las rutinas más habituales pertenece a los ejecutivos de atención al cliente, que tienen un horario exclusivo para atención al público (de 8 a 13hs.), ingresan unos 15 ó 30 minutos antes para dejar todo listo y, al finalizar el horario comercial, se dedican a realizar las tareas operativas.

“Cuando hay productos nuevos, se hacen reuniones para trabajar conjuntamente y que todos comprendan. Y en mi puesto, que es atención al cliente, acostumbramos a llegar media hora antes aproximadamente para dejar todo listo y cuando abre el banco el cliente no tenga que esperar. De 8 a 13 hs. nos dedicamos exclusivamente a atender al cliente, luego de ese horario hacemos tareas más operativas” (Banco de la Provincia de Córdoba, entrevistada n° 3).

Una ceremonia típica y/o emblemática en toda organización es la referida a los cumpleaños. Con respecto a ello, se ha detectado una interdependencia con el clima laboral y con el tipo de relación interpersonal establecida entre los compañeros. En palabras del entrevistado n° 8,

“Es muy personal de cada lugar, hay lugares donde se festeja, se juntan, se trae una torta y hacen un cumpleaños. A nivel personal, sí se hacen permanentemente en distintas oficinas. Eso depende un poco de la relación interpersonal y de la onda que haya en el lugar. Nosotros sí nos juntamos, charlamos un rato, pero la dinámica de trabajo diario casi no nos permite eso” (E.P.E.C.).

La gran cantidad de empleados que poseen estas organizaciones es uno de los motivos que genera la presencia de mayor afinidad con algunas personas, e incluso que no se conozcan la totalidad de miembros de la institución.

En referencia a los hábitos y/o modos de conducta al interior de estas instituciones, existe un reglamento interno de carácter obligatorio y sancionatorio, que establece aquello que se permite y admite; y aquello que no. Dicho reglamento constituye un rasgo distintivo del sector público, en tanto es una forma de acto administrativo. “Tenemos un reglamento interno, un manual de conducta que establece lo que es apropiado o lo que se permite, y lo que no. Es más bien teórico, pero existen muchos aspectos que sin leer el manual se presuponen, son tácitos” (Banco de la Provincia de Córdoba, entrevistado n° 6).

Por último, teniendo en cuenta la relación entre cultura y comunicación, se observó que las redes formales e informales de comunicación interna conviven y coexisten. Como redes formales se mencionaron los canales institucionales establecidos en las organizaciones para comunicarse: la Intranet (sistema), el correo electrónico, el teléfono, las reuniones, el boletín semanal, la revista mensual y el memorándum. Como redes informales, la relación cara a cara, el teléfono/celular, la información proporcionada por el gremio de Luz y Fuerza (periódico Electrum) y el uso de redes sociales como *Facebook* para comunicarse entre los empleados.

“Conviven ambos tipos, como en cualquier organización. El radio pasillo está en todos lados, es una variable no controlable, y está presente. Cosas que se dicen, cosas que llegan. Haya o no haya comunicación formal, la informal siempre está” (E.P.E.C., entrevistado n° 10).

Creadas después de 2000 / Menos de 50 empleados

En reparticiones más pequeñas y creadas con posterioridad, la cultura se caracteriza por ser concentrada y fuerte. Esto se debe al buen clima laboral existente, a la participación y al compañerismo, y a la interconexión de funciones y tareas. Así lo expresó la entrevistada n° 19: “Me parece que es una cultura bastante sólida y participativa. A ver, hay de todo, pero en general se puede decir que sí. Creo que me influye un poco venir de otro lugar, que era mucho más complicado” (Museo de las

Mujeres). Dicha apreciación es totalmente válida ya que se corresponde con lo observado al llegar al lugar y con lo manifestado por el resto de los entrevistados.

Los valores que guían el accionar son similares a los mencionados en las instituciones con mayor antigüedad y tamaño: orientación al visitante, apertura hacia la comunidad, responsabilidad, compromiso, colaboración, tolerancia, paciencia, compañerismo y solidaridad. Al ser todas entidades públicas, la función de apertura hacia la comunidad y de brindar un servicio de calidad aparece como valor primordial. A modo de ejemplo, la opinión de la entrevistada n° 17,

“Yo creo que hay como tres bases. Hay que tener tolerancia, y que la tenemos todos. Si bien somos un equipo chico somos un equipo de personas y bueno, no es fácil ponerse de acuerdo. Pero tenemos tolerancia, paciencia con el otro y somos muy buenos compañeros unos con otros. Entonces te ponés en el lugar del otro y es más fácil” (Museo de las Mujeres).

Se adiciona la calidad de las relaciones interpersonales, que genera un ambiente colaborativo y solidario, y que repercute en el sentimiento de pertenencia del empleado con la institución, más allá de la antigüedad en ésta. Ello se contrapone con las organizaciones más grandes y creadas con anterioridad, ya que el compromiso y el sentido de pertenencia allí, devienen de la cantidad de años como miembro de la institución.

Las ceremonias y rutinas en estas organizaciones también varían según la relación existente entre los compañeros, según el puesto y/o la tarea, y según el tiempo con el que cuentan para ello. Una de las rutinas tiene que ver con el almuerzo, en donde se comparte el horario de la comida, aprovechando a conversar sobre todo tipo de temas, ya sean laborales o personales. Las ceremonias se realizan con mayor o menor asiduidad en función de las circunstancias. Sin embargo, la cercanía y la afinidad establecida entre los integrantes, lleva a que predomine una muy buena relación entre todos.

“Acá se ve una cosa que de donde yo vengo no pasaba, que es que a la hora del almuerzo comen juntos, hay un clima agradable, y bueno, en ese almuerzo saldrán temas extra-laborales, pero en sí hay buena onda” (Museo de las Mujeres, entrevistado n° 20).

Los hábitos y modos de conducta en este tipo de instituciones están regulados por un código de convivencia implícito, con normas y reglas tácitas que se repasan constantemente. La cercanía y cantidad reducida de empleados favorece el respeto de las normas, al implicar una cierta consideración por el otro. Además, como empleados públicos deben cumplir ciertos aspectos legales. En palabras del entrevistado n° 16,

“No tenemos un reglamento interno. Pero hay un cierto código, que sí, si bien es implícito también se manifiesta en las reuniones. Hay cuestiones que tienen que ver más con lo legal, como respetar tu horario de trabajo. Pero en el caso de las reuniones la idea es llegar a horario, porque vos tenés después de la reunión otras cosas que hacer y porque algunos se están quedando después de su horario. Y después el hecho de que se estimula o nos estimulamos a trabajar con onda, que no sólo sea una obligación laboral” (Museo de las Mujeres).

Con respecto a las redes de comunicación implicadas en la cultura corporativa, al igual que en las organizaciones con mayor antigüedad y tamaño, se manifestó que las redes formales e informales coexisten. Aquí también quedó plasmada la necesidad de que haya un equilibrio entre ellas.

“No hay lugar que se salve de tener circuitos informales. Nosotros en general charlamos mucho, nos decimos mucho las cosas. Pero hay veces que se necesitan los canales formales. O sea tenés los dos recursos. Al estar en una entidad súper burocrática tenemos que responder en un montón de cosas a la Agencia Córdoba Cultura. Eso implica un montón de papelerío, que de cajón lo tenés que hacer” (Museo de las Mujeres, entrevistada n° 15).

De lo abordado en este apartado se establece que la cultura corporativa en las instituciones públicas analizadas guarda estrecha relación con la estructura organizacional y con la comunicación interna. La cultura propia de E.P.E.C. se caracterizó por ser fuerte y sólida, devenida de la identificación del empleado con la institución y de la estabilidad laboral garantizada. El gremio de Luz y Fuerza cumple un papel protagónico al respecto. Mientras tanto, la cultura presente en el Banco de la Provincia de Córdoba posee un aspecto débil o irregular, atribuido a los cambios organizacionales y a la ruptura en los modos de llevar a cabo ciertos procesos. Por último, en el Museo de las Mujeres la cultura demostró ser homogénea, concentrada y fuerte, posibilitada por la colaboración, la solidaridad, el compañerismo y el afecto.

Los valores que guían el accionar en las entidades bajo análisis son: la responsabilidad, el compromiso, el trabajo en equipo, la atención de calidad al cliente/visitante, el respeto, el compañerismo y la solidaridad, la tolerancia, la seriedad, la sinceridad, la dedicación, la confianza, y la apertura hacia la comunidad/sociedad. Las ceremonias y rutinas se encuentran subordinadas a la relación interpersonal establecida entre los empleados, al puesto ocupado y al clima laboral existente; mientras que los modos de conducta, en general, están plasmados en reglamentos internos (expresos o tácitos) de carácter obligatorio y sancionatorio.

Las redes formales e informales de comunicación conviven, siendo la comunicación informal la que más fluye, debido a la escasa atención otorgada a la planificación y sistematización de la comunicación interna. Esto puede significar un riesgo organizacional porque el exceso de lo informal conlleva fallas organizativas e incertidumbre respecto a lo acontecido al interior de la institución.

Planificación de la comunicación interna

Creadas antes de 2000 / Más de 50 empleados

Luego de interrogar a los responsables del área de comunicación, y teniendo en cuenta lo indicado por los empleados, se observó que en las instituciones de mayor tamaño y antigüedad hay una considerable carencia de planificación de la comunicación interna. Esto se debe en gran parte a que el énfasis está puesto en la comunicación externa, limitando los recursos invertidos a nivel interno. Más allá de contar con un área o sección específica de comunicación, la sistematización y la gestión de la comunicación interna resulta insuficiente. Un ejemplo de ello es que no cuentan con manuales, a través de los cuales delimitar lineamientos básicos y específicos para la implementación de la comunicación.

“(…) Estamos atravesando un proceso en el cual nos hemos adaptado a un nuevo sistema de comunicación externa. Esto tiene que ver con la estrategia empresarial, de apostar fuertemente al público externo para generar un proceso de cambio de imagen institucional, que ha venido siendo muy favorable hasta este momento. Los recursos humanos hoy están mayoritariamente puestos en esa cuestión, y no se están haciendo campañas de comunicación interna, a otras escalas que hemos hecho en otro momento (…)” (E.P.E.C., entrevistado n° 8).

Los responsables de la comunicación intra-organizacional poseen una formación académica íntimamente relacionada con el área y la tarea de comunicación. Sin embargo, debido a los planes estratégicos y a las necesidades propias del momento, la comunicación interna se encuentra postergada. La gestión de ésta se reduce a la implementación de ciertos canales internos, los cuales no son utilizados en su mayor potencial.

“Todos tienen alguna limitación porque no son concebidos como una herramienta de gestión, porque eso complica los espacios de poder. Si vos tenés a todo el mundo informado sobre lo que está pasando, mucha gente pierde la capacidad de poseer esa información en forma exclusiva y entonces, de alguna manera, adrede o por desconocimiento, todos los canales están subutilizados” (E.P.E.C., entrevistado n° 12).

Esta declaración revela una falencia grave por parte de los mandos superiores y de los encargados de comunicación. La decisión arbitraria de limitar o subutilizar los canales de comunicación interna implica una distorsión de la información y da lugar a un aumento de la comunicación informal, generando incertidumbre y una valoración negativa por parte de los empleados.

Una dimensión sumamente importante, al momento de planificar la comunicación interna, es la determinación de objetivos y metas, y de estándares de evaluación y control, utilizados para medir los resultados obtenidos. En las organizaciones más grandes y con mayor antigüedad, se observó que dichos ejes estratégicos no son exhaustivos ni se encuentran formalizados. El principal método utilizado a tal fin es la retroalimentación del personal: se someten a prueba los distintos canales comunicacionales y luego, según los comentarios que reciben y lo que observan, los mantienen o modifican. Así lo dejó ver el entrevistado n° 10,

“Simplemente el *feedback* del resto de los empleados de la organización. Nosotros mandamos comunicados por mail, tenemos un Intranet y demás, y depende de los comentarios que tenemos lo vamos ajustando” (E.P.E.C.).

Respecto al proceso de toma de decisiones, utilizado para definir las estrategias y tácticas de comunicación interna, hay una participación de los niveles directivos y/o superiores, y de los encargados de comunicación. En general predomina un sistema de toma de decisiones centralizado y vertical, atenuado por la apertura para recibir opiniones y comentarios de los empleados.

“Es vertical en algunos sentidos, porque es la información que el directorio, y la política de comunicación, baja al resto de los empleados de la organización. Y también pasa a ser horizontal en el tema de que cualquiera puede participar trayendo opciones, comentarios, sugerencias o alguna historia que quisiera contar sobre lo que sucede en algún sector en particular. Si vienen con alguna inquietud de estas nosotros podemos hacer una nota respecto al tema que quisieran que trascienda; eso después de una evaluación que nosotros hacemos y vemos qué temas son relevantes y qué no” (E.P.E.C., entrevistado n° 10).

Creadas después de 2000 / Menos de 50 empleados

Al igual que en las instituciones de mayor tamaño y antigüedad, en entidades más pequeñas y modernas, la planificación de la comunicación interna ha demostrado ser insuficiente. Aquí la falla se atribuye a que no cuentan con un responsable exclusivo que se encargue de ello, sino que la tarea es compartida entre varias personas, las cuales poseen otra función principal. Sin embargo, según lo declarado por la encargada de Recursos Humanos y el resto de entrevistados, existe un pleno reconocimiento de la importancia de la comunicación interna y del papel esencial que cumple en toda organización. Tal como lo indica la entrevistada n° 15,

“Con la comunicación interna sí trabajo un poco yo, también trabaja Carla, que es la responsable de programación, y Sol que es la directora y que en este momento está de licencia por maternidad. Pero todas hacemos colaboraciones, porque al no tener un área de comunicación, es una tarea más de cada una de estas áreas que te estoy mencionando (...) Tenemos una responsabilidad compartida y también, por el perfil de cada una, hay cosas que se van instalando. Más allá de la función propia siempre hay comunicadores internos en todo lugar. Hay personas que tienen el perfil y se ha desarrollado esa habilidad” (Museo de las Mujeres).

Con respecto a la determinación de objetivos y metas, y de estándares de control, tampoco se encuentran formalmente establecidos, pero la dinámica de la institución y su

reducido tamaño hace que sea más fácil la evaluación. Se lleva a cabo permanentemente la revisión de los canales, observando cómo responden los demás integrantes y cómo se los utiliza.

“(…) Siempre va surgiendo algo que notás que no termina de ser absolutamente efectivo y hemos trabajado mucho en eso (…) En los canales que utilizamos estamos pendientes de mejorarlos, de volverlos más efectivos, a medida de que te lo permite la dinámica al no haber un área específica” (Museo de las Mujeres, entrevistada n° 15).

El planteo de la estrategia y las tácticas de comunicación es atinado ya que se segmenta el público, procurando que todos reciban la información y estén al tanto; se calendarizan las acciones a través de una herramienta digital y útil; y se seleccionan los canales óptimos para cada tipo de situación y de mensaje. Así lo expresó la entrevistada n° 18,

“(…) Este año estoy a cargo de los talleres, o sea de la parte de educación, porque la principal responsable está de licencia. En ese caso, yo tengo que interactuar específicamente con distintas áreas, como limpieza, mantenimiento, para que cada ocasión, cada día que hay un taller, en el horario que sea, esté todo perfecto. Entonces en ese caso, yo por ejemplo hago unas planillitas donde está el horario, qué se necesita y lo pongo en el calendario de Google, de manera que esté al alcance de todos. Nadie puede decir ‘yo a esto no lo vi’. Estamos todos informados de lo que se necesita (…)” (Museo de las Mujeres).

Del análisis de esta categoría se concluye que la planificación de la comunicación interna, en las instituciones públicas estudiadas, se caracteriza por ser escasa y por no poseer una sistematización de los procesos. Esto se debe, en el caso de entidades con mayor tamaño y antigüedad, a la prioridad otorgada a la comunicación externa y a la imagen corporativa, que conlleva una limitación de los recursos (humanos, económicos y temporales) destinados a la dimensión interna. En el caso de instituciones más pequeñas se lo atribuye a la distribución de la función entre varias personas, las cuales deben adicionarla a su tarea principal.

En relación a los responsables implicados en la planificación, la totalidad de ellos provienen de disciplinas conexas y especializadas en materia de comunicación, lo cual no implica que efectivamente la gestión de la comunicación interna sea óptima. Tal es así

que no existen manuales ni mecanismos sistemáticos de evaluación de los medios internos utilizados, más allá del *feedback* obtenido y lo observado a simple vista.

El proceso de toma de decisiones relativo a la estrategia de comunicación en general es centralizado, incluyendo a los estratos superiores de las organizaciones y a las personas a cargo de la comunicación. Sin embargo, hay una tendencia a escuchar las inquietudes y opiniones del resto de los empleados, que resulta sumamente útil en tanto estos últimos son una fuente primordial de información y ofician como voceros de la organización.

Vectores de comunicación interna

Creadas antes de 2000 / Más de 50 empleados

Los vectores de comunicación interna no son más que los canales de comunicación, clasificados según su dirección y sentido. Es por ello que en primera instancia se abordaron los canales de comunicación interna más utilizados y aquellos que poseen alguna limitación; luego el grado de involucramiento del público interno en el proceso comunicacional; y por último los vectores propiamente dichos.

En las instituciones de mayor tamaño, y creadas con anterioridad, los canales de comunicación interna que más a menudo se utilizan son: la Intranet, el correo electrónico, el teléfono, la revista interna, el memorándum y las reuniones. Aquellos con una mayor dificultad para ser implementados varían en función del puesto y la tarea a desempeñar y de cuestiones circunstanciales de las instituciones. En referencia a los soportes de dichos canales se evidenció cierto grado de burocracia, debido principalmente a la razón de ser de estas organizaciones y a la pertenencia de las mismas a sistemas aún mayores que exigen que la comunicación y la información queden asentadas en documentos escritos y estandarizados. Como señaló el entrevistado n° 13,

“Hay memos, documentos y todo lo que es documentos administrativos, como hoja de ruta, legítimo abono, ya que deben quedar registrados todos los movimientos que uno hace. Está todo sistematizado y también hay un soporte papel. O sea que hay que hacer bastante papeleo” (E.P.E.C.).

El grado de participación e involucramiento en el proceso de comunicación interna se encuentra supeditado al nivel de interés y motivación de cada persona, al rol y la función de los actores involucrados, y a la antigüedad de los sistemas comunicacionales.

“No todos se involucran, esta es una empresa muy grande. Somos cuatro mil empleados, por lo que es imposible que todos se involucren. Cada uno le da la importancia que cree que tiene, pero hay un absoluto compromiso de los directores y de la gerencia general de comunicar todo lo que estamos haciendo” (E.P.E.C., entrevistado n° 10).

Un aspecto que resulta notable es la apreciación de algunos de los entrevistados acerca de la comunicación interna, definiéndola de manera deficitaria debido al descuido o la falta de gestión de ésta. Ello guarda relación con lo analizado en el apartado anterior acerca de las falencias en la estrategia de comunicación interna. Como lo manifestó el entrevistado n° 9: “(...) Si vos me preguntás hoy de comunicación interna, casi no existe” (E.P.E.C.).

A continuación, se han clasificado los canales de comunicación interna más utilizados, según su dirección y sentido, a los efectos de vislumbrar los vectores de comunicación en sí mismos.

- **Vectores descendentes:** la Intranet, mediante la cual se difunden todas las novedades y actualizaciones institucionales; la revista interna, gestionada desde los estratos superiores, pero dirigida al resto del personal; las reuniones, instancia para transmitir las directrices o asuntos necesarios de ser debatidos; el correo electrónico, utilizado para enviar *newsletters* informativos; y el memorándum, utilizado por los puestos directivos a los fines de informar y recordar sobre asuntos de relevancia.

- **Vectores ascendentes:** la Intranet ya que a través de ella los empleados también pueden generar consultas dirigidas a los superiores; el correo electrónico, utilizado para comunicarse formalmente con los niveles más altos; el teléfono, vector más ágil cuando las consultas a superiores tienen mayor urgencia; y la revista mensual, porque si bien se realiza en los niveles estratégicos, la información que contiene proviene de los mismos empleados.
- **Vectores horizontales:** el teléfono, utilizado formal o informalmente para la comunicación con los pares del mismo nivel; la Intranet, cuando se la utiliza en comunicaciones inter-áreas; y las reuniones, en especial aquellas entre empleados del mismo nivel de autoridad.
- **Vectores transversales:** el teléfono, ya que permite que personal de distintas áreas y niveles se comuniquen e interactúen; el correo electrónico, debido a la posibilidad de dirigirse a múltiples secciones y/o áreas, a subordinados y a superiores; y las reuniones, cuando se dan entre integrantes de distintos niveles y sectores.

Teniendo en cuenta los vectores de comunicación interna, se detectó un predominio del modelo bidireccional o de ida y vuelta, debido a que en general la estructura posibilita que la comunicación fluya en ambos sentidos. Si bien hay cuestiones que descienden directamente desde la dirección hacia el resto de empleados, se generan espacios y mecanismos para que el personal exprese sus inquietudes y realice sugerencias y/o comentarios. Tal como lo manifestó el entrevistado n° 1, “(...) Si bien cada uno ocupa su lugar en la línea de autoridad, existe una amplitud considerable para realizar consultas, y se puede acceder a los superiores sin mayores problemas” (Banco de la Provincia de Córdoba).

Creadas después de 2000 / Menos de 50 empleados

En las reparticiones más pequeñas y nuevas, los canales de comunicación interna más utilizados son: el calendario digital, las reuniones, el correo electrónico y la cartelera informativa. Y, en menor medida, la comunicación oral y el teléfono.

“Nosotros nos manejamos con un calendario online, un calendario digital que es de Gmail. Toda la información que está cargada en el calendario es la programación oficial (...) Después los martes tenemos una reunión de programación de todo el equipo, y hacemos como un repaso de las actividades semanales y a su vez yo, al terminar la semana, redacto lo que es la programación semanal y se la envío a todo el equipo por mail (...)” (Museo de las Mujeres, entrevistada n° 17).

Con respecto a los medios que poseen mayor complejidad para ser utilizados – al igual que en el caso anterior – se identificó una variación, según la función a desempeñar y las circunstancias. Sin embargo, dada la cantidad limitada de integrantes, se ve facilitada la posibilidad de revisar y mejorar periódicamente los canales de comunicación.

Aunque creadas con posterioridad, en estas instituciones también se observaron rasgos típicos de la burocracia. Así, las redes sociales fueron calificadas como el medio menos utilizado, en tanto no poseen demasiada seriedad como registro de la comunicación entre pares.

“(…) En todo caso serían las redes sociales. Por ejemplo, yo te mando un mail a vos y el mail puede considerarse un documento, queda como constancia del envío, el horario, lo que se dijo. Y con las redes sociales, ya no. Es como más informal. Y por eso mismo a lo mejor se usan menos o es para alguna cosa excepcional” (Museo de las Mujeres, entrevistado n° 16).

El grado de participación e involucramiento en el proceso de comunicación, se asoció directamente al nivel de interés de los empleados. Es algo totalmente subjetivo, relacionado con las motivaciones e inquietudes de cada persona. De igual manera, la cercanía y la interconexión de las tareas, generadas por la estructura, exigen un compromiso extra con la comunicación. Así lo explicó la entrevistada n° 19,

“Me parece que el involucramiento o participación está bastante bien. Pasa que a veces no hay las mismas motivaciones en todas las personas. Entonces a alguna gente no le importa mucho, o sí. Eso creo que es lo que hace más a la incomunicación, una falta de interés” (Museo de las Mujeres).

La clasificación, según la dirección y el sentido, de los canales de comunicación interna en este tipo de dependencias, fue la siguiente:

- **Vector descendente:** el correo electrónico, utilizado para difundir información de carácter formal, remitida desde la dirección a los demás miembros del equipo; y la cartelera informativa, cuando la información divulgada proviene desde la dirección.
- **Vector ascendente:** las reuniones, debido a la posibilidad de los empleados de manifestar sus inquietudes a las personas que poseen mayor autoridad.
- **Vector horizontal:** el calendario digital, al que todas las áreas tienen acceso para ver la información y mantenerse al tanto de la programación; la cartelera informativa, en donde el área de Recursos Humanos coloca información relevante dirigida al resto de los compañeros; el correo electrónico y el teléfono, debido al uso que se hace de ellos para comunicarse con los pares; las reuniones, en razón de su carácter inter-áreas; y la comunicación oral, de suma utilidad y beneficiada por el número reducido de personas, que hace que el contacto entre el staff sea factible.
- **Vector transversal:** las reuniones, en la que todo el equipo se reúne. Se tratan y repasan actividades programadas, se expresan las dudas/inquietudes, las expectativas del resto de los compañeros y todo aquello que surja como tema de debate. También se recuerdan las normas de convivencia al no tener un reglamento formal de conducta.

De lo analizado en esta sección, los canales de comunicación interna más utilizados en las instituciones relevadas son: la Intranet, el correo electrónico, el teléfono,

la revista interna, el memorándum, las reuniones, el calendario digital y la cartelera informativa. Las limitaciones propias de estos se encuentran sujetas a distintas variables, como la función/tarea a desempeñar y las circunstancias propias de la organización.

El nivel de participación e involucramiento en el proceso comunicacional posee una interdependencia con el grado de interés, las motivaciones e inquietudes de cada persona. En aquellas reparticiones menores el compromiso demandado es aún mayor debido a que las tareas están sumamente conectadas unas con otras, y a que el reducido número de integrantes lo posibilita.

Al clasificar los distintos canales, se obtuvieron los vectores de comunicación interna, revelando modelos bidireccionales y participativos de comunicación, asociados a la multiplicidad de sentidos que adopta el proceso comunicacional interno. Los vectores descendentes permiten reducir la incertidumbre y la circulación de rumores, los vectores ascendentes generan el espacio para que todos se sientan parte de la actividad y de los objetivos corporativos. Mientras que los vectores horizontales y transversales incrementan la cohesión interna y configuran un lenguaje común con los principios y valores de la cultura organizacional. Es decir, los vectores no sólo son indicadores de la dirección y sentido de la comunicación, sino también cumplen una función esencial en relación a la cultura y la estructura organizacional.

Rol de las Relaciones Públicas

Creadas antes de 2000 / Más de 50 empleados

En estas instituciones el papel de las Relaciones Públicas en relación a la comunicación interna varía en función de dos aspectos. Uno de ellos tiene que ver con la estrategia corporativa de dar prioridad a la comunicación externa y a la imagen institucional. Por lo tanto, las Relaciones Públicas se abocan a esa cuestión, descuidando

los principios de gestión de la comunicación interna. Ello genera, como se indicó anteriormente, una insuficiencia en la planificación y la utilización de unos pocos canales de comunicación interna, sin un previo diagnóstico y una posterior evaluación. A modo de ejemplo, las palabras del entrevistado n° 8,

“(…) Esto tiene que ver con la estrategia empresarial, de apostar fuertemente al público externo para generar un proceso de cambio de imagen institucional, que ha venido siendo muy favorable hasta este momento. Los recursos humanos hoy están mayoritariamente puestos en esa cuestión, y no se están haciendo campañas de comunicación interna, a escalas que hemos hecho en otro momento. El recurso nuestro es limitado en ese tema. En este momento, hemos hecho un parate en la comunicación interna” (E.P.E.C.).

El segundo aspecto guarda relación con la amplitud geográfica de estas instituciones, y al exclusivo manejo de la comunicación interna desde la Sede Central. Así lo indicó el entrevistado n° 1: “En esta sucursal no contamos con un área de comunicación interna. En Casa Matriz se ocupan de planificar y enviar las directrices” (Banco de la Provincia de Córdoba). Allí se plantea la estrategia de comunicación para luego bajarla y transmitirla al resto de sucursales. La falla de las Relaciones Públicas aquí tiene que ver con la ausencia de diferenciación y adaptación de dicha estrategia a las necesidades del público interno de cada sede en particular. Hay sucursales con gente de edad avanzada que no cuenta con la capacidad o la motivación para incorporar los cambios tecnológicos, o que tal vez necesitan un período de adaptación mayor.

Desde la postura de los empleados, se corroboró que el accionar de las Relaciones Públicas en materia de comunicación interna es deficiente. Como lo expresó el entrevistado n° 12: “(…) La comunicación interna de la empresa en general y como herramienta de gestión, es una deuda. Nunca estuvo bien formalizada como una herramienta de gestión” (E.P.E.C.). Esta situación desencadena una falta de interés o compromiso por parte del personal para utilizar los canales formales ofrecidos. “(…) No a todos les interesa utilizar las herramientas apropiadas o informarse, por eso después

pasa esto de las consultas informales cuando no saben qué hay que hacer” (Banco de la Provincia de Córdoba, entrevistado n° 6).

Un ejemplo de ello es la utilización de canales que no han sido actualizados o reformados a lo largo del tiempo, lo cual denota la ausencia de seguimiento de las acciones de comunicación interna; y un descuido casi absoluto de ésta. Se actúa de forma contraria a lo desarrollado por la teoría de la comunicación organizacional, acerca de trabajar sistémicamente. Primero delimitar los mensajes claves y la estrategia de comunicación interna; para luego proyectar una imagen externa favorable.

“El proceso de la comunicación interna de E.P.E.C. es un sistema que tiene muchísimos años. Prácticamente no queda nadie que no lo conozca, y ya es un sistema que está desde antes que yo entrara y no se ha modificado desde entonces. O sea que está todo el mundo adaptado y hecho carne a ese sistema. Tiene más antigüedad que muchos empleados” (E.P.E.C., entrevistado n° 13).

Creadas después de 2000 / Menos de 50 empleados

En reparticiones con menor tamaño y antigüedad, la aplicación de las Relaciones Públicas en lo referido a comunicación interna, demostró ser favorable. La limitación existente en los recursos económicos y humanos no implica una desatención de la comunicación. Por el contrario, se reconoce que más allá de lo formal, siempre hay comunicadores internos; extendiendo la propuesta colectiva de trabajo a la función de comunicación. Como lo manifestó el entrevistado n° 20: “(...) Somos un equipo de trabajo que tratamos de organizarnos lo mejor posible” (Museo de las Mujeres).

En contraposición con el tipo anterior de organizaciones, se hace un esfuerzo por revisar y ajustar los canales internos utilizados, en la medida que las circunstancias lo permitan, al no haber un área exclusiva de comunicación interna. Esto resulta en un conocimiento absoluto por parte del plantel de lo acontecido en el resto de sectores. La

entrevistada n° 17 fue clara al respecto, “(...) No hay forma de que alguien no sepa lo que pasa” (Museo de las Mujeres).

Al entender el valor de la comunicación a nivel interno, y la actuación fundamental de los empleados como formadores de opinión y de la identidad proyectada hacia el exterior, la performance de las Relaciones Públicas en las dependencias menores demostró ser muy buena. Para concluir, las palabras del entrevistado n° 16: “(...) Hay una implicancia, coparse con lo que uno hace más allá del mero: Uy, tengo que ir a trabajar” (Museo de las Mujeres).

Según lo abordado en este apartado, el rol de las Relaciones Públicas puede analizarse teniendo en cuenta la planificación y gestión de la comunicación interna y las opiniones del público interno entrevistado. En las organizaciones con mayor antigüedad y tamaño el rol de la disciplina se ha caracterizado por ser deficiente en relación a la comunicación interna, en tanto no se plantean objetivos, puntos de control ni ítems básicos de gestión. Además, los mismos empleados manifestaron la carencia de la comunicación interna sosteniendo que no se la concibe como herramienta de gestión.

En las dependencias más pequeñas, la dinámica de trabajo y la estructura favorecen la gestión de la comunicación interna, y permiten que haya una retroalimentación constante en relación a los canales de comunicación interna. La totalidad de empleados conoce cuáles son los medios para comunicarse y los utiliza, lo cual genera un amplio sentido de pertenencia y una actualización constante sobre las actividades desarrolladas por cada área. En razón de ello, las Relaciones Públicas cumplen un rol con mayor protagonismo, que ha demostrado ser beneficioso para la vida organizacional.

Conclusiones

Las características de los modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba, en la actualidad, son:

Interdependencia con el tamaño de la organización y su antigüedad, la estructura y la cultura corporativa. En aquellas instituciones con mayor antigüedad y tamaño predominan esquemas verticalistas, con una cultura sólida, aunque dinámica, que realza valores como la responsabilidad, el compromiso, el respeto, el compañerismo y la calidad de trabajo. Mientras que en reparticiones de menor tamaño y antigüedad, la estructuración es horizontal, o tiende a ello, y la cultura se caracteriza por ser homogénea y fuerte, con valores como la solidaridad, la cooperación, el compañerismo y el espíritu de camaradería.

Ausencia de planificación y sistematización de los procesos. Si bien en la mayoría de los casos hay personas encargadas de gestionar la comunicación interna, no significa que efectivamente se la planifique e instrumente de manera metódica. En el caso de instituciones más pequeñas y modernas, la falencia se debe al carácter residual que posee la gestión de la comunicación interna, ya que la función es repartida entre varias personas, las cuales deben adicionarla a sus tareas principales propias. En las organizaciones con mayor tamaño y antigüedad se lo asocia a los escasos recursos (humanos, materiales, económicos y temporales) destinados a la comunicación interna. Se plantea una estrategia de comunicación abocada a la dimensión externa, en detrimento de la interna.

Bidireccionalidad del flujo de comunicación. Favorecida por los diversos sentidos que adopta la comunicación interna y la posibilidad de participación e interacción tanto de los emisores como de los receptores. Existe una similitud alrededor

de los canales más utilizados, predominando la Intranet, el correo electrónico, la revista interna, el teléfono y el memorándum, en las organizaciones con mayor antigüedad y tamaño. En tanto, en aquellas más pequeñas y modernas, lo hacen el calendario online, la reunión semanal, el correo electrónico y la comunicación oral.

Escasa revisión y evaluación de los canales internos. No existen políticas de seguimiento o monitoreo, más allá del *feedback* de los empleados. En aquellas dependencias más pequeñas, el reducido número del plantel posibilita la revisión y el perfeccionamiento de los canales, sin necesidad de diseñar instrumentos sistematizados. Pero en reparticiones mayores se vuelve primordial la adopción de mecanismos estandarizados de evaluación, que promuevan la funcionalidad y adaptabilidad de los canales utilizados.

Apoyo y compromiso por parte de los estratos superiores. Ello se corresponde con el grado de involucramiento del resto del personal que, en términos generales, es alto. En las instituciones más grandes y creadas con anterioridad esto se atribuyó al sentido de pertenencia generado a través de los años, porque gran parte de los empleados desarrolló su carrera laboral allí; y al conocimiento inexcusable de los canales, debido también a la antigüedad de los sistemas de comunicación y a la trayectoria de los empleados. En las dependencias menores y creadas con posterioridad, se lo ha asociado a la buena relación interpersonal entre los compañeros y a la propuesta colectiva de trabajo, que invita a que todos se involucren en el proceso.

Presencia de burocracia. El motivo reside en la dinámica y la naturaleza propias de las instituciones públicas. Aquellas que poseen mayor tamaño y antigüedad, por cuestiones de orden y seguridad, deben cumplir gran cantidad de procedimientos que generan una demora en el proceso de comunicación interna. Mientras que las

reparticiones menores, aunque más modernas, se encuentran subordinadas a entidades mayores a las cuales deben responder mediante documentos escritos, lo que trae aparejado una dilación en los procesos comunicacionales.

Rol de las Relaciones Públicas no demasiado protagónico. Las instituciones relevadas priorizan la gestión de la comunicación externa, debido a la necesidad de dar cuenta de la labor realizada en la sociedad para la cual trabajan. Ello es lógico, en razón de la transparencia y publicidad exigidas por parte del público externo, pero si no contemplan las demandas de sus propios integrantes, los efectos en la proyección de la imagen pueden volverse adversos.

En función de lo expresado hasta el momento, se recomienda la implementación de ciertas tácticas que contribuyan a refuncionalizar la comunicación interna en las instituciones tipificadas, respetando siempre las variables influyentes mencionadas previamente. Una posible acción sería un manual que contenga las principales pautas de comunicación interna, difundido mediante la Intranet, en las instituciones con mayor cantidad de empleados y antigüedad; y a través de las reuniones semanales de equipo, en dependencias menores y modernas. Con dicho manual lo que se pretende es formalizar las condiciones en que debe ser llevada a cabo la comunicación interna, instando a los empleados a que utilicen los canales formales establecidos y brindando el *know-how* requerido para ello.

Otra táctica sería la Auditoría de Comunicación Interna, en las organizaciones más grandes, para evaluar la efectividad de los mensajes y su adecuación a las necesidades del público interno de cada sucursal. En reparticiones menores la alternativa sería la Investigación de Clima Interno, para revelar sentimientos y percepciones de los

empleados, a través de entrevistas grupales e individuales, lo que se vería favorecido por la cantidad reducida de personal.

Luego, se deberían incorporar instancias de capacitación sobre canales nuevos o que impliquen la aplicación de conocimientos tecnológicos. Esto constituye un desafío cultural y generacional, por ejemplo en el caso de personas de edad mayor que no poseen la misma habilidad o celeridad para adaptarse a este tipo de cambios. Para ello, es de utilidad conocer cómo se compone el público interno y cuáles son sus necesidades o inquietudes.

En relación con el punto anterior, y en especial en reparticiones de mayor antigüedad, se debería revisar detenidamente la totalidad de canales internos que existen y evaluar su rendimiento, tratando de volverlos lo más útiles posibles, eliminando los que se volvieron obsoletos o innecesarios. Para realizar dicha tarea una buena opción sería seleccionar empleados con trayectoria en la organización, que actúen como facilitadores de los encargados de comunicación, promoviendo así la motivación, el sentido de pertenencia y el trabajo conjunto.

Otra sugerencia sería la redistribución de tareas de comunicación interna entre los encargados de gestionarla, de modo que queden cubiertas todas las dimensiones y etapas que incluye esta rama de la comunicación; exigiendo el cumplimiento de un mínimo de horas semanales destinadas a esta función.

Por último, se recomienda implementar un buzón de sugerencias, como instrumento formal de retroalimentación e implicación del personal de las distintas dependencias en el proceso de comunicación interna. Esto permitiría obtener información de primera mano, conociendo la percepción de cada uno de los empleados.

Anexos

A) Guía de pautas

Se ha optado por segmentar la guía de pautas en tres grupos, según el cargo o función que el entrevistado desempeñe en la organización. De este modo, se realizó una guía de pautas para directivos y/o gerentes, otra para encargados de Recursos Humanos y/o de Comunicación Interna, y una tercera para el resto de empleados. No existen grandes diferencias en ellas, sólo que el grado de especificidad o profundidad en los distintos temas varía. A continuación se presentan las mismas:

1. Guía de pautas para directivos y/o gerentes

Introducción

Buenos días, mi nombre es Lucía Barberis, soy alumna de la Universidad Siglo 21 y estoy realizando mi Trabajo Final de Grado. El mismo consta de una investigación cuyo tema es: “Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba”. Una de las instituciones que he seleccionado es (nombre de la institución), y en particular la sucursal de (localidad donde se encuentra la sucursal). Toda investigación se sirve de metodología cualitativa y en este caso la técnica elegida es la entrevista en profundidad. A continuación preguntaré unos datos personales relacionados con su trabajo en (sustantivo que refiere a la institución) y luego hablaremos sobre algunos tópicos acerca de la temática abordada.

Nombre:

Género:

Edad:

Nivel de estudio alcanzado:

Antigüedad:

Cargo:

Tópicos:

1. Estructura organizacional.

1.1. Tipo de estructura (vertical u horizontal).

1.1.1. Características.

1.1.2. Ventajas y/o desventajas.

1.2. División de tareas y roles.

1.3. Rigidez/flexibilidad.

1.4. Relación con los procesos comunicacionales.

1.5. Sistema de toma de decisiones (centralizado o descentralizado).

2. Cultura organizacional.

- 2.1. Características.
 - 2.1.1. Ventajas y/o desventajas.
 - 2.2. Sistema de valores.
 - 2.3. Ceremonias y rutinas.
 - 2.4. Hábitos y modos de conducta.
 - 2.5. Redes de comunicación (formales e informales).
3. Gestión de la comunicación interna.
- 3.1. Planificación.
 - 3.2. Responsable/s a cargo.
 - 3.3. Canales utilizados más frecuentemente.
 - 3.4. Ejecución/Gestión
 - 3.4.1. Respaldo de los altos mandos y del resto del personal.
 - 3.5. Resultados/evaluación.

Cierre, agradecimiento y saludo

2. Guía de pautas para encargados de Recursos Humanos y/o Comunicación Interna

Introducción

Buenos días, mi nombre es Lucía Barberis, soy alumna de la Universidad Siglo 21 y estoy realizando mi Trabajo Final de Grado. El mismo consta de una investigación cuyo tema es: “Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba”. Una de las instituciones que he seleccionado es (nombre de la institución), y en particular la sucursal de (localidad donde se encuentra la sucursal). Toda investigación se sirve de metodología cualitativa y en este caso la técnica elegida es la entrevista en profundidad. A continuación preguntaré unos datos personales relacionados con su trabajo en (sustantivo que refiere a la institución) y luego hablaremos sobre algunos tópicos acerca de la temática abordada.

Nombre:

Género:

Edad:

Nivel de estudio alcanzado:

Antigüedad:

Cargo:

Tópicos:

- 1. Estrategia global de comunicación interna.

- 1.1. Planificación.
 - 1.1.1. Responsable/s.
 - 1.1.2. Puntos de control.
- 1.2. Proceso de toma de decisiones.
 - 1.2.1. Persona/s involucrada/s.
 - 1.2.2. Sistema adoptado.
 - 1.2.3. Efectividad.
- 1.3. Responsable/s a cargo.
 - 1.3.1. Formación.
 - 1.3.2. Cantidad de personas.
 - 1.3.3. Tareas asignadas.
 - 1.3.4. Herramientas utilizadas.
- 1.4. Ejecución/Gestión
 - 1.4.1. Respaldo de los altos mandos y del resto del personal.
 - 1.4.2. Implementación de la estrategia propiamente dicha.
- 1.5. Resultados/evaluación.
 - 1.5.1. Resultados esperados y resultados logrados.
 - 1.5.2. Política de monitoreo y seguimiento.
 - 1.5.3. Instrumentos utilizados a los fines de la evaluación.
2. Canales de comunicación interna.
 - 2.1. Vectores (ascendentes, descendentes, horizontales, transversales).
 - 2.2. Canales utilizados más frecuentemente.
 - 2.3. Canales que presentan mayor complejidad para ser implementados.
 - 2.4. Dificultades presentes en la utilización de dichos canales.
3. Estructura organizacional.
 - 3.1. Tipo de estructura (vertical u horizontal).
 - 3.2. División de tareas y roles.
 - 3.3. Rigidez/flexibilidad.
 - 3.4. Relación con los procesos comunicacionales.
 - 3.5. Sistema de toma de decisiones (centralizado o descentralizado).
4. Cultura organizacional.

- 4.1. Características.
- 4.2. Sistema de valores.
- 4.3. Ceremonias y rutinas.
- 4.4. Hábitos y modos de conducta.
- 4.5. Redes de comunicación (formales e informales).

Cierre, agradecimiento y saludo

3. Guía de pautas para empleados

Introducción

Buenos días, mi nombre es Lucía Barberis, soy alumna de la Universidad Siglo 21 y estoy realizando mi Trabajo Final de Grado. El mismo consta de una investigación cuyo tema es: “Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba”. Una de las instituciones que he seleccionado es (nombre de la institución), y en particular la sucursal de (localidad donde se encuentra la sucursal). Toda investigación se sirve de metodología cualitativa y en este caso la técnica elegida es la entrevista en profundidad. A continuación preguntaré unos datos personales relacionados con su trabajo en (sustantivo que refiere a la institución) y luego hablaremos sobre algunos tópicos acerca de la temática abordada.

Nombre:

Género:

Edad:

Nivel de estudio alcanzado:

Antigüedad:

Cargo:

Tópicos:

1. Canales de comunicación interna.
 - 1.1. Canales utilizados más frecuentemente.
 - 1.2. Canales que presentan mayor complejidad para ser implementados.
 - 1.3. Dificultades presentes en la utilización de dichos canales.
 - 1.4. Participación e involucramiento en el proceso comunicacional.
2. Estructura organizacional.
 - 2.1. Tipo de estructura (vertical u horizontal).
 - 2.2. División de tareas y roles.
 - 2.3. Rigidez/flexibilidad.

- 2.4. Relación con los procesos comunicacionales.
- 2.5. Sistema de toma de decisiones (centralizado o descentralizado).

3. Cultura organizacional.

- 3.1. Características.
- 3.2. Sistema de valores.
- 3.3. Ceremonias y rutinas.
- 3.4. Hábitos y modos de conducta.
- 3.5. Redes de comunicación (formales e informales).

Cierre, agradecimiento y saludo

B) Tabla utilizada para procesar los datos obtenidos a través de las entrevistas en profundidad

Categorías	Dimensiones	Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
		1	2	3
Comunicación interna	1. Estrategia global de comunicación interna			
	1.1. Planificación			
	1.1.1. Responsable/s			
	1.1.2. Puntos de control			
	1.2. Proceso de toma de decisiones			
	1.2.1. Personas involucradas			
	1.2.2. Sistema adoptado			
	1.2.3. Efectividad			
	1.3. Responsable/s a cargo			
	1.3.1. Formación			
	1.3.2. Cantidad de personas			
	1.3.3. Tareas asignadas			
	1.3.4. Herramientas utilizadas			
	1.4. Ejecución / Gestión			
	1.4.1. Respaldo de los altos mandos y del resto del personal			

	1.4.2. Implementación de la estrategia propiamente dicha			
	1.5. Resultados / Evaluación			
	1.5.1. Resultados esperados y resultados logrados			
	1.5.2. Política de monitoreo y seguimiento			
	1.5.3. Instrumentos utilizados a los fines de la evaluación			
	2. Vectores de comunicación interna			
	2.1. Canales utilizados con mayor frecuencia			
	2.2. Canales con mayor dificultades para ser utilizados			
	2.3. Dirección/Sentido			
	2.4. Participación/involucramiento			
Estructura organizacional	1. Tipo de estructura			
	2. División de tareas y roles			
	3. Rigidez/Flexibilidad			
	4. Relación con los procesos comunicacionales			
	5. Sistema de toma de decisiones			
Cultura corporativa	1. Características			
	2. Sistema de valores			
	3. Ceremonias y rutinas			
	4. Hábitos y modos de conducta			
	5. Redes de comunicación			

Fuente: elaboración propia en base a las categorías y dimensiones que componen la guía de pautas.

C) Entrevistas

1) Entrevista a Fernando, gerente de la sucursal de San Francisco del Banco de la Provincia de Córdoba.

Lucía (L): Buenos días, mi nombre es Lucía Barberis, soy alumna de la Universidad Siglo 21 y estoy realizando mi Trabajo Final de Grado. El mismo consta de una investigación cuyo tema es: “Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba”. Una de las instituciones que he seleccionado es el Banco de la Provincia de Córdoba, y en particular la sucursal de San Francisco. Toda investigación se sirve de metodología cualitativa y en este caso la técnica elegida es la entrevista en profundidad. A continuación preguntaré unos datos personales relacionados con su trabajo en el banco y luego hablaremos sobre algunos tópicos acerca de la temática abordada.

Fernando (F): Buenos días Lucía, antes que nada, quiero aclarar que las entrevistas no pueden ser grabadas debido a las normativas de todo banco como por ejemplo el secreto bancario, entre otras cosas. Más allá de ello, estoy de acuerdo para comenzar con la entrevista.

L: Bien, nombre:

F: Fernando.

L: Edad:

F: 48 años.

L: Nivel de estudio alcanzado:

F: Secundario completo. Si bien no poseo una formación académica terciaria o universitaria el banco ofrece a sus empleados distintas diplomaturas en universidades como la Siglo 21 o la Universidad Católica de Córdoba, que brindan conocimiento y especializaciones.

L: Antigüedad en el banco:

F: 27 años.

L: Cargo:

F: Gerente de Sucursal.

L: Bueno Fernando, ahora vamos a charlar sobre los distintos temas que mencioné anteriormente. Respecto a la estructura organizacional, ¿el banco se enmarca en una estructura vertical u horizontal?

F: Bien, es una estructura vertical.

L: ¿Y qué características puede mencionar de dicha estructura vertical?

F: Yo creo que sí bien es vertical, ya que cada uno ocupa su lugar en la línea de autoridad, existe una amplitud considerable para realizar consultas, y se puede acceder a los superiores sin mayores problemas.

L: Entonces, ¿cuáles son las ventajas y/o desventajas de esta estructura?

F: Yo la considero como algo netamente ventajoso. En los últimos seis años el banco atravesó un proceso de cambio, en el cual los sectores quedaron bien delimitados.

L: Ahora bien, en cuanto a la división de tareas y roles, ¿qué puede decir?

F: En concordancia con el cambio radical de delimitación de sectores, lo mismo ocurrió con las tareas y funciones. Están bien diferenciados, cada uno se especializa en lo suyo.

L: La estructura mencionada, ¿es flexible o rígida?

F: Es flexible, eso es lo que permite que la estructura funcione y que el banco hoy compita con el sector privado.

L: Haciendo referencia a los procesos comunicacionales, ¿cree que la estructura tiene incidencia en ellos?

F: Yo creo que sí, las comunicaciones internas son muy buenas, gracias al sistema que poseemos y a la flexibilidad antes mencionada.

L: Por último, en cuanto al proceso de toma de decisiones, ¿es centralizado o descentralizado?

F: Depende de la decisión a tomar. Cuando son decisiones mayores pasan siempre por el gerente general, si son menores o de un área en especial cada gerente de sucursal lo resuelve. Pero en general es un sistema centralizado.

L: Bien, ahora nos vamos a adentrar en otro tema que es la cultura organizacional. ¿Qué tipología posee el banco, a su criterio? (Se le da opciones, y se detalla la cultura de la función, abordada por Villafañe).

F: Siguiendo la clasificación mencionada creo que es una cultura de la función aggiornada. Si bien existe un organigrama, la burocracia no se da en demasía. Con las nuevas tecnologías los procesos se fueron simplificando y ajustando a las necesidades de los clientes.

L: ¿Qué ventajas y/o desventajas observa en dicha cultura?

F: La mayor ventaja es que los tiempos se han acortado, y eso es reconocido por los clientes que expresan su satisfacción.

L: En cuanto al sistema de valores, ¿cuáles son los que rigen la labor en el banco?

F: La rentabilidad, ya que al ser una entidad autárquica debe tener la capacidad de generar ingresos propios; el aspecto social importa mucho, es el primer banco público que ha presentado un plan de responsabilidad social empresarial; y el cuidado al cliente, que es esencial en lo que hacemos.

L: ¿Poseen ceremonias o rutinas?

F: Bien, no sé si esto responde a tu pregunta, pero en Casa Matriz existe un “banquito” que es una experiencia para que los más chicos conozcan y aprendan cómo funciona un banco, y también cuenta con la biblioteca (ubicada en calle San Jerónimo) que es muy completa y ejemplar.

L: Al hablar de hábitos y modos de conducta, ¿qué puede mencionar?

F: El banco cuenta con un Manual de Conducta, es un reglamento interno en el cual se detallan distintas reglas a cumplir, como la vestimenta, el secreto bancario, los modos de dirigirse a superiores, entre otras cosas.

L: Para finalizar con la cultura corporativa, ¿cuáles son las redes formales e informales de comunicación?

F: Las formales son los seminarios gerenciales, que se llevan a cabo dos veces al año, la Intranet, el mailing; y, con los clientes, la comunicación se da vía correo electrónico, canales publicitarios, mensaje de texto, call center y atención al cliente. Como medio informal destaco el uso del celular y la comunicación cara a cara.

L: Llegamos al último tópico que es la comunicación interna, ¿qué puede comentar sobre su planificación?

F: Bueno, en esta sucursal no contamos con un área de comunicación interna. En Casa Matriz se ocupan de planificar y enviar las directrices.

L: ¿Cuáles son los canales internos utilizados con mayor frecuencia?

F: El sistema (Intranet), allí están cargados todos los datos del banco y se establecen todas las vías de comunicación pertinentes debido a que toda consulta entre pares debe quedar asentada y registrada por escrito. También contamos con una revista interna, llamada Sin escalas, de tirada mensual y que ofrece información sobre lo que acontece en las distintas sucursales.

L: A la hora de ser llevada a cabo la comunicación interna, ¿existe respaldo de los altos mandos y del resto del personal?

F: Sí, desde las gerencias se hacen recordatorios para que todo el personal se vea implicado en el proceso. La mayoría utiliza los canales internos apropiados.

L: Ahora sí, llegando al final de la entrevista, ¿cuáles son los resultados que observa acerca de la comunicación interna?

F: En general, son buenos. Cuando se tratan los asuntos en grupo o por área los resultados son aún mejores ya que todos se interiorizan y comprenden las novedades o lo que se trate.

L: Bueno Fernando, hemos llegado al final de la entrevista. ¡Muchísimas gracias por tu colaboración! Hasta luego.

F: Por nada Lucía. Un placer poder ser de ayuda. Nos vemos pronto.

2) Entrevista a Rubén, oficial de negocios de Banca Empresas del Banco de la Provincia de Córdoba.

Lucía (L): Buenos días, mi nombre es Lucía Barberis, soy alumna de la Universidad Siglo 21 y estoy realizando mi Trabajo Final de Grado. El mismo consta de una investigación cuyo tema es: “Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba”. Una de las instituciones que he seleccionado es el Banco de la Provincia de Córdoba, y en particular la sucursal de San Francisco. Toda investigación se sirve de metodología cualitativa y en este caso la técnica elegida es la entrevista en profundidad. A continuación preguntaré unos datos personales relacionados con su trabajo en el banco y luego hablaremos sobre algunos tópicos acerca de la temática abordada.

Rubén (R): Buenos días Lucía, no tengo inconveniente en realizar la entrevista, pero aclaro que tal vez haya intermitencias debido a los llamados telefónicos y demás.

L: No hay problema, nombre:

R: Rubén.

L: Edad:

R: 56 años.

L: Nivel de estudio alcanzado:

R: Terciario, en administración de empresas.

L: Antigüedad en el banco:

R: 35 años.

L: Cargo:

R: Oficial de negocios de Banca Empresas.

L: Perfecto, ahora vamos a abordar los distintos temas. Haciendo referencia a los canales de comunicación interna, ¿cuáles son los que utilizan con mayor frecuencia?

R: Los más utilizados son el sistema de circulares (Intranet), la comunicación interpersonal, y en mi caso en particular debido a la tarea que hago, el celular.

L: ¿Y cuáles son los canales que presentan mayor complejidad para ser implementados?

R: Las reuniones entre personal, debido a la falta de coordinación y el tiempo que ellas requieren.

L: ¿Qué observa respecto a la participación y el involucramiento del personal en el proceso comunicacional?

R: Lo que yo observo es que está dividido entre un 50% que participa y se interesa, y un 50% que no. A su vez, dentro de cada grupo se encuentran algunos que lo hacen en mayor medida y otros en menor medida.

L: Bien, pasando ahora a la estructura organizacional, ¿qué tipo de estructura cree que predomina? ¿Vertical u horizontal?

R: Es claramente vertical.

L: En cuanto a la división de tareas y roles, ¿qué puede señalar?

R: Está bien delimitada la división. Aunque, en mi opinión, debería haber rotación, saber un poco de todo.

L: Esta estructura, ¿es flexible o rígida?

R: Es flexible, más allá de su verticalidad.

L: ¿Cómo cree que la estructura se relaciona con el proceso comunicacional?

R: Yo pienso que favorece dicho proceso. La flexibilidad mencionada permite que esto sea así.

L: El proceso de toma de decisiones, ¿es centralizado o descentralizado?

R: En general es centralizado. La mayoría de decisiones pasa por la gerencia, en todos sus niveles. Luego, hay decisiones de menor rango que pueden ser tomadas por cada área en particular.

L: Haciendo referencia a otro tema, la cultura organizacional, ¿cómo la describe?

R: La cultura presente en el banco no es demasiado sólida, desde hace años venimos trabajando en el Nuevo Modelo de Sucursales, que conlleva una serie de transformaciones y cambios.

L: ¿Cuáles son los valores presentes en el banco?

R: La responsabilidad, la seriedad, la calidad de trabajo y la sinceridad.

L: ¿Existen ceremonias y/o rutinas?

R: Sí, todos los días, al comenzar la jornada, se hace la revisión de saldos y deudas de préstamos.

L: Con respecto a los hábitos y modos de conducta, ¿qué destaca?

R: En el banco hay un reglamento interno que establece ciertos códigos, lo que está permitido y lo que está prohibido. Por ejemplo, el tema de la vestimenta. Ahora contamos con uniforme, pero antes se sabía que había que venir con camisa, corbata y estar en condiciones para atender a los clientes.

L: Para finalizar, ¿cuáles son las redes formales e informales de comunicación?

R: Las formales son las mencionadas al principio, informales creo que son las amistades que existen dentro del banco. Yo que trabajo desde hace 35 años acá me vinculo con personas de mi edad pero también soy como el padre de unos cuantos, de los chicos más nuevos.

L: Claro. Bueno Rubén, agradezco tu disposición y colaboración. Que tengas un buen día.

R: De nada Lucía. Un gusto. Hasta luego.

3) Entrevista a Melisa, ejecutiva de atención al cliente en la sucursal de San Francisco del Banco de la Provincia de Córdoba.

Lucía (L): Buenos días, mi nombre es Lucía Barberis, soy alumna de la Universidad Siglo 21 y estoy realizando mi Trabajo Final de Grado. El mismo consta de una investigación cuyo tema es: “Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba”. Una de las instituciones que he seleccionado es el Banco de la Provincia de Córdoba, y en particular la sucursal de San Francisco. Toda investigación se sirve de metodología cualitativa y en este caso la técnica elegida es la entrevista en profundidad. A continuación preguntaré unos datos personales relacionados con su trabajo en el banco y luego hablaremos sobre algunos tópicos acerca de la temática abordada.

Melisa (M): Buenos días Lucía, ¿cómo estás? Me parece bárbaro. Comencemos nomás.

L: Nombre:

M: Melisa.

L: Edad:

M: 29 años.

L: Nivel de estudio alcanzado:

M: Secundario.

L: Antigüedad en el banco:

M: 8 años.

L: Cargo:

M: Ejecutiva de atención al cliente.

L: Refiriéndonos ahora a los canales de comunicación interna, primer tópico a tratar, ¿cuáles son aquellos utilizados con mayor frecuencia?

M: Los más utilizados, a mi criterio, son el correo electrónico, debido a la exigencia del banco de que toda consulta o comunicación debe quedar registrada, y luego, el teléfono, cuando uno dispone de menos tiempo y quiere una respuesta rápida.

L: ¿Existe algún medio en particular que presente complejidad para ser implementado y por ello no se utilice?

M: No, en general los medios ofrecidos por el banco son sencillos. Obviamente que depende de la edad y antigüedad del personal para adaptarse más o menos fácilmente a los distintos canales, en especial hoy que es todo electrónico.

L: Bien, y con respecto a la participación y el involucramiento en el proceso comunicacional, ¿qué observación hace?

M: La mayoría lo hace, se ve implicado, ya que son mecanismos que brindan soluciones y por tanto, resultan útiles.

L: Pasando a otro tema, la estructura organizacional, ¿qué tipo – vertical u horizontal - se ve reflejado en el banco?

M: Es una estructura vertical, piramidal, en la que está la gerencia en la cima y luego las distintas secciones y áreas.

L: ¿Cómo es la división de tareas y roles?

M: Es bien especificada y explícita. Cada puesto tiene su función.

L: ¿Es flexible o rígida la estructura?

M: Flexible, ello permite que no existan demasiadas “trabas” o complicaciones para comunicarse y que el cliente esté conforme.

L: ¿Cuál cree que es la relación entre la estructura y los procesos comunicacionales?

M: Como dije recién, la estructura facilita el proceso de comunicación, son “compatibles”.

L: ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones – centralizado o descentralizado?

M: En general es centralizado, pero también depende del tipo de decisiones a tomar y de su envergadura.

L: Haciendo referencia ahora a otro tema, la cultura organizacional, ¿cómo la caracteriza?

M: Hace seis años, el banco se modernizó, con el Nuevo modelo de sucursales. Eso implicó cambios en la cultura.

L: ¿Cuál es el sistema de valores que rige el accionar cotidiano en el banco?

M: El compañerismo, el trabajo en equipo – que es fundamental, la responsabilidad, el compromiso, tanto con el cliente como con la sociedad. Hace poco se presentó el plan de Responsabilidad Social Empresaria.

L: ¿Existen ciertas ceremonias y/o rutinas?

M: Cuando hay productos nuevos, se hacen reuniones para trabajar conjuntamente y que todos comprendan. Y en mi puesto, que es atención al cliente, acostumbramos a llegar media hora antes aproximadamente para dejar todo listo y cuando abre el banco el cliente no tenga que esperar. De 8 a 13 hs. nos dedicamos exclusivamente a atender al cliente, luego de ese horario hacemos tareas más operativas.

L: ¿Cuáles son los hábitos y modos de conducta que poseen en el banco?

M: Existe un reglamento interno, que establece lo que está permitido y lo que está prohibido, tanto en cuestiones como uniforme y vestimenta, como en hábitos como fumar. Por ejemplo, se sabe que está prohibido fumar en el banco, pero algunos desobedecen la normativa. Entonces lo que se hace es sancionar y repasar lo que establece el reglamento en charlas breves de todo el personal (se ríe y exclama: “como los chicos”).

L: Por último, ¿qué redes de comunicación, tanto formales como informales, son las que se encuentran presentes?

M: Formales son el correo electrónico, el sistema (Intranet), el teléfono. E informales las relaciones interpersonales, cara a cara.

L: Perfecto Melisa, hemos llegado al final de la entrevista. Muchas gracias por tu colaboración y por el tiempo concedido. Hasta luego.

M: De nada Lucía. Un gusto y ¡suerte! Hasta luego.

4) Entrevista a Hernán, asistente operativo y reemplazo del supervisor operativo en la sucursal de San Francisco del Banco de la Provincia de Córdoba.

Lucía (L): Buenos días, mi nombre es Lucía Barberis, soy alumna de la Universidad Siglo 21 y estoy realizando mi Trabajo Final de Grado. El mismo consta de una investigación cuyo tema es: “Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba”. Una de las instituciones que he seleccionado es el Banco de la Provincia de Córdoba, y en particular la sucursal de San Francisco. Toda investigación se sirve de metodología cualitativa y en este caso la técnica elegida es la entrevista en profundidad. A continuación preguntaré unos datos personales relacionados con su trabajo en el banco y luego hablaremos sobre algunos tópicos acerca de la temática abordada.

Hernán (H): Buenos días Lucía, perfecto. Estoy listo para empezar.

L: Nombre:

H: Hernán.

L: Edad:

H: 32 años.

L: Nivel de estudio alcanzado:

H: Universitario incompleto.

L: Antigüedad en el banco:

H: 10 años.

L: Cargo:

H: Asistente operativo y reemplazo del supervisor operativo.

L: Comenzando con los distintos tópicos a tratar, ¿qué canales de comunicación interna utilizan habitualmente?

H: Primero que nada, en el día a día, el sistema de circulares, ya que es fundamental para estar informado y en contacto con el resto de sucursales, en especial con Casa Matriz. Después está la Revista mensual, que

posee información personal y laboral de los que sucede en cada una de las sucursales, novedades, etc.; el correo electrónico institucional, el teléfono, y una herramienta que considero importante es la Mesa de ayuda integral, que brinda soporte operativo y se encarga de tomar reclamos y derivarlos al área competente.

L: ¿Observa alguna deficiencia o dificultad a la hora de implementar estos canales?

H: La verdad que no, la mayoría de herramientas utilizadas están pensadas para que sean de utilidad a los empleados y que todos puedan acceder a ellas, teniendo en cuenta que las 30 personas que trabajamos en esta sucursal diferimos en edad y por lo tanto, el vínculo con la tecnología, por ejemplo, varía.

L: Entonces, ¿se puede decir que la participación e involucramiento en el proceso comunicacional son elevados?

H: Exacto, la mayoría de empleados se involucra y participa, por esto que mencionaba recién.

L: Al hacer referencia a la estructura organizacional, ¿cómo la considera? ¿Vertical u horizontal?

H: Es claramente vertical, existe un organigrama en el que se determinan las distintas áreas y las autoridades a las que uno responde. Sin embargo, presenta una flexibilidad que facilita la comunicación y agiliza los procesos.

L: Las división de tareas y roles, ¿cómo es?

H: Desde el año 2009 se viene trabajando en el Nuevo Modelo de Sucursales, el cual estableció que las tareas y funciones sean diferenciadas, delimitadas y especializadas.

L: ¿Cómo cree que es la relación entre dicha estructura y los procesos comunicacionales?

H: Esta estructura posibilita una comunicación fluida, que se obtengan respuestas de manera óptima. Todo esto ligado a la flexibilidad mencionada.

L: ¿Qué sistema de toma de decisiones adoptan en el banco? ¿Centralizado o descentralizado?

H: Es centralizado, el gerente decide. Hay ciertas cuestiones que se resuelven en cada área o que cada empleado sabe cómo proceder pero es el menor de los casos.

L: Pasando a otro tema, la cultura organizacional, ¿qué apreciación o caracterización hace de la misma?

H: Es una cultura que atraviesa por un proceso de cambio. El banco dio un giro de 360° en el último tiempo, y eso sin lugar a dudas repercute en la cultura organizacional. Es uno de los dos bancos públicos – además del Nación- en todo el país. Eso para nosotros es un orgullo y nos motiva a seguir trabajando y esforzándonos día a día.

L: ¿Cuáles son los valores que guían el accionar en el banco?

H: La responsabilidad y el compromiso con el trabajo. Esos son los principales en mi escala de valores. El resto tendrá los suyos.

L: ¿Existen ceremonias y/o rutinas?

H: Podría ser el café de las mañanas, donde cada uno se relaciona con su grupo de compañeros más íntimo, y se habla de cuestiones personales, nos “ponemos al tanto”.

L: Y con respecto a los hábitos y modos de conducta, ¿qué puede decir?

H: En el banco existe un reglamento de conducta que establece qué se puede, qué no, y es de carácter obligatorio y sancionatorio. El mismo regula distintos aspectos, que van desde el uniforme hasta cómo dirigirse a los superiores.

L: Por último, ¿cuáles son las redes de comunicación formales e informales presentes en el banco?

H: Formales son las mencionadas al principio, informales no se ven demasiado. Las relaciones interpersonales podría ser la principal.

L: Buenísimo Hernán, muchas gracias por tu disposición. Ha sido un gusto. Hasta luego.

H: De nada Lucía, el gusto es mío. Encantado de ayudar. Hasta pronto.

5) Entrevista a Leonardo, ejecutivo de atención al cliente en la sucursal de San Francisco del Banco de la Provincia de Córdoba.

Lucía (L): Buenos días, mi nombre es Lucía Barberis, soy alumna de la Universidad Siglo 21 y estoy realizando mi Trabajo Final de Grado. El mismo consta de una investigación cuyo tema es: “Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba”. Una de las instituciones que he seleccionado es el Banco de la Provincia de Córdoba, y en particular la sucursal de San Francisco. Toda investigación se sirve de metodología cualitativa y en este caso la técnica elegida es la entrevista en profundidad. A continuación preguntaré unos datos personales relacionados con su trabajo en el banco y luego hablaremos sobre algunos tópicos acerca de la temática abordada.

Leonardo (Le): Hola Lucía, encantado, ¡empecemos entonces!

L: Nombre:

Le: Leonardo.

L: Edad:

Le: 28 años.

L: Nivel de estudio alcanzado:

Le: Terciario completo, en prótesis dental (se ríe y acota: “nada que ver con esto”).

L: ¿Cuántos años hace que estás en el banco?

Le: Hace unos 8 años.

L: Cargo o puesto que ocupas:

Le: Ejecutivo de atención al cliente.

L: Bien, ahora vamos a comenzar a abordar los distintos tópicos mencionados. Respecto a comunicación interna, ¿cuáles son los canales utilizados más frecuentemente?

Le: Los que más usamos, en mi caso al menos, son el correo electrónico y la Intranet (sistema).

L: ¿Y existe algún canal que por su complejidad para ser implementado no se utilice?

Le: La verdad que no.

L: Y en lo referido a la participación e involucramiento en el proceso comunicacional, ¿qué podés decir?

Le: (Piensa y luego contesta). Pocos lo hacen, hay gente grande, con mayor antigüedad que no se adaptó.

L: Cambiando de tema, ¿cómo crees que es la estructura organizacional? (Se le da las opciones – vertical y horizontal – describiendo brevemente qué implica cada una y luego responde).

Le: Es horizontal, o tiende a ello al menos. Es muy flexible, lo que hace que no haya demasiadas complicaciones para llegar a los superiores.

L: ¿Cómo es la división de tareas y roles?

Le: Es bien detallada, por secciones. En el banco contamos con dos grandes áreas, la comercial – donde trabajamos los ejecutivos de atención al cliente – y la operativa - que se encarga de revisar todos los movimientos que se hacen a lo largo del día y derivar todo a Córdoba.

L: ¿Cuál es la relación existente entre la estructura y los procesos comunicacionales?

Le: Creo que la relación depende de la persona. En mi caso creo que existe una relación positiva entre ambas variables ya que la estructura beneficia la comunicación y el acceso al resto del personal. Pero todos sabemos que existen límites en cuanto a ello.

L: Y el sistema de toma de decisiones, ¿cómo es? ¿Centralizado o descentralizado?

Le: En términos generales es centralizado, pero también depende de la decisión a tomar, del tema y del área involucrada.

L: Pasando ahora a otro tema, la cultura organizacional, ¿qué apreciación hacés de ella?

Le: Creo que es muy buena. Sin embargo, es una cultura irregular ya que está en permanente cambio. Esto se debe a una política del banco que en los últimos años viene imponiéndose y se llama Nuevo Modelo de Sucursales. Tiene sus beneficios porque permitió que el banco se ordenara y organizara pero la cultura no termina de definirse.

L: En cuanto al sistema de valores, ¿cuáles son aquellos que guían el accionar en el banco?

Le: El trabajo en equipo, aunque a veces falla; el respeto, la responsabilidad y la confianza.

L: ¿Tienen ceremonias o rutinas? ¿Cuáles podrías mencionar?

Le: Y, mirá, el café de las mañanas es un clásico. Y los viernes a la noche solemos juntarnos a comer.

L: ¿Cuáles son los hábitos o modos de conducta existentes?

Le: Tenemos un reglamento interno (lo saca del cajón y me lo muestra). La verdad nunca lo leí. Hay cuestiones que son tácitas, no es necesario leerlas para saberlas o darse cuenta. Además es bastante “negociable”, todo se puede hablar y ponernos de acuerdo.

L: Para finalizar, ¿cuáles son las redes de comunicación formales e informales?

Le: Las formales están ligadas a lo electrónico, por ejemplo el sistema y el correo electrónico. Informales creo que son el teléfono y la relación cara a cara.

L: Bueno, llegamos al final. Muchísimas gracias Leonardo por tu colaboración y atención. Que tengas un buen día.

Le: De nada, un placer poder ser de ayuda. Buen día.

6) Entrevista a Carlos, ejecutivo de atención al cliente en la sucursal de San Francisco del Banco de la Provincia de Córdoba.

Lucía (L): Buenos días, mi nombre es Lucía Barberis, soy alumna de la Universidad Siglo 21 y estoy realizando mi Trabajo Final de Grado. El mismo consta de una investigación cuyo tema es: “Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba”. Una de las instituciones que he seleccionado es el Banco de la Provincia de Córdoba, y en particular la sucursal de San Francisco. Toda

investigación se sirve de metodología cualitativa y en este caso la técnica elegida es la entrevista en profundidad. A continuación preguntaré unos datos personales relacionados con su trabajo en el banco y luego hablaremos sobre algunos tópicos acerca de la temática abordada.

Carlos (C): Buen día. Me parece bien, empecemos.

L: Nombre:

C: Carlos.

L: Edad:

C: 35.

L: Nivel de estudio alcanzado:

C: Universitario, en administración de empresas.

L: Antigüedad en el banco:

C: 9 años.

L: Puesto:

C: Ejecutivo de atención al cliente.

L: Ahora, comenzando con los tópicos, ¿cuáles son los canales de comunicación interna que utilizan con mayor frecuencia?

C: En primera instancia, la Intranet o sistema de circulares ya que allí se encuentran las normativas vigentes y todo tipo de datos que resultan necesarios para realizar nuestra labor. En segundo lugar, el correo electrónico, que sería una herramienta para reforzar la comunicación. Lo que no se comprendió o no está establecido en sistema puede consultarse por mail.

L: ¿Existe algún canal o más de uno que presenten mayor complejidad para ser utilizados? ¿Cuáles serían esas dificultades?

C: (Piensa y luego responde). Y, para usar la Intranet tenés que entrar sí o sí. Un problema respecto de la misma es la masividad o saturación de correos electrónicos, que hace que muchas veces uno no llegue a leer todos y se pase por alto cierta información importante. Además, al haber muchos sistemas de información, se hace más difícil el manejo.

L: ¿Qué observación hace respecto a la participación e involucramiento del personal en el proceso de comunicación?

C: La verdad, es bastante escasa. Está entre poco y nada. No a todos les interesa utilizar las herramientas apropiadas o informarse, por eso después pasa esto de las consultas informales cuando no saben qué hay que hacer.

L: Bien, al hablar ahora de estructura organizacional, ¿qué tipo predomina en el banco? ¿Vertical u horizontal?

C: En teoría es vertical, debido a que existe un organigrama, una línea de autoridad, áreas y puestos diferenciados dentro de la jerarquía, etc. Sin embargo, en la práctica no siempre se da así. Hay mucha flexibilidad.

L: Y la división de tareas y roles, ¿cómo es?

C: Es detallada, cada uno tiene una tarea asignada, según su puesto y la sección o área a la que pertenezca. Pero en el día a día, no siempre es así. Muchas veces se entremezclan los roles.

L: ¿Cuál es la relación entre la estructura y los procesos comunicacionales?

C: En mi opinión no tiene que ver una cosa con la otra. El proceso de comunicación en general es bastante sencillo.

L: Y el sistema de toma de decisiones, ¿es centralizado o descentralizado?

C: Claramente centralizado.

L: Al hacer referencia a otro tema, la cultura organizacional, ¿cómo la definirías?

C: Es una cultura con historia, particular – al ser una institución pública – y una cultura de trabajo – especialmente después de implementar el Nuevo Modelo de Sucursales.

L: ¿Cuál es el sistema de valores que rige el accionar en el banco?

C: La dedicación, la responsabilidad, y el compromiso de los empleados con la institución.

L: ¿Poseen rutinas o ceremonias? ¿Cuáles podría mencionar?

C: Sí, por ejemplo, en nuestra área de 8 a 13 hs. se atiende a los clientes, ingresamos 15 minutos antes para dejar todo preparado al momento de abrir el box y las tareas operativas las hacemos al cierre de la atención al cliente. Esa es la rutina principal.

L: ¿Qué hábitos y modos de conducta existen en el banco?

C: Tenemos un reglamento interno, un manual de conducta que establece lo que es apropiado o lo que se permite, y lo que no. Es más bien teórico, pero existen muchos aspectos que sin leer el manual se presuponen, son tácitos.

L: Por último, ¿cuáles son las redes formales e informales existentes? ¿Hay un equilibrio entre ellas?

C: Claramente ambas conviven. Lo informal siempre está presente, a través de la comunicación cara a cara y el teléfono. Y la formal se ve reflejada en las herramientas comunicacionales que establece el banco, como el sistema de circulares, el correo electrónico, la revista mensual, entre otras.

L: Bueno Carlos, hemos llegado al final de la entrevista. Nuevamente agradezco tu participación y disposición. Hasta luego.

C: De nada Lucía. Hasta luego.

7) Entrevista a Mercedes, oficial de negocios de Banca Individuo en la sucursal de San Francisco del Banco de la Provincia de Córdoba.

Lucía (L): Buenos días, mi nombre es Lucía Barberis, soy alumna de la Universidad Siglo 21 y estoy realizando mi Trabajo Final de Grado. El mismo consta de una investigación cuyo tema es: “Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba”. Una de las instituciones que he seleccionado es el Banco de la Provincia de Córdoba, y en particular la sucursal de San Francisco. Toda investigación se sirve de metodología cualitativa y en este caso la técnica elegida es la entrevista en profundidad. A continuación preguntaré unos datos personales relacionados con su trabajo en el banco y luego hablaremos sobre algunos tópicos acerca de la temática abordada.

Mercedes (M): Buen día, no hay problema. Arranquemos nomás.

L: Nombre y apellido:

M: Mercedes.

L: Edad:

M: 53.

L: Nivel de estudio alcanzado:

M: Secundario.

L: Antigüedad en el banco:

M: Desde el '87. O sea que hace 28 años.

L: Puesto:

M: Oficial de Banca Individuo.

L: Adentrándonos en los distintos temas a tratar, ¿cuáles son los canales de comunicación interna utilizados más frecuentemente?

M: El correo electrónico es uno de los más utilizados, la Intranet, y las reuniones, en especial desde este puesto ya que suelo reunirme con los ejecutivos (de atención al cliente) que tengo a cargo para ponernos al tanto y estar actualizados permanentemente.

L: ¿Existe algún canal o más de uno que presenten mayor complejidad para ser implementados? ¿Cuál/es?

M: A mi criterio, no.

L: Y con respecto a la participación e involucramiento en el proceso comunicacional, ¿qué puede decir?

M: Todos participan y se involucran porque los canales establecidos son realmente necesarios para poder desarrollar la función correctamente. En la Intranet por ejemplo está cargado todo. Allí se envían las actualizaciones – por medio de circulares – y si uno quiere consultar algo tenés la opción del correo electrónico – que es lo más apropiado – y en casos urgentes el teléfono.

L: Al hacer referencia a la estructura organizacional, ¿cómo la definiría? ¿Vertical u horizontal?

M: Es vertical. Desde el organigrama del banco hasta los modos de dirigirse a superiores dentro de la escala.

L: La división de tareas y roles, ¿cómo es?

M: Es detallada y diferenciada. Cada uno ocupa un puesto que conlleva tareas y funciones específicas. Esto se acentuó hace unos años cuando hubo una reingeniería de los procesos y de las sucursales en general.

L: La estructura mencionada anteriormente, ¿es flexible o rígida?

M: Es flexible, evita el exceso de burocracia. Uno puede acceder a los niveles superiores sin demasiadas limitaciones.

L: ¿Cómo ve la relación existente entre la estructura y los procesos de comunicación?

M: Creo que la estructura colabora mucho para que la comunicación no se vea impedida o interrumpida. Como te decía recién, al ser una estructura flexible posibilita que esto sea así y no de otro modo.

L: Ahora bien, ¿qué sistema de toma de decisiones adoptan en el banco? ¿Centralizado o descentralizado?

M: Depende. Hay decisiones más importantes o de un tipo en particular que sí o sí pasan por la gerencia. Pero hay cuestiones menores o genéricas que uno ya sabe cómo resolverlas, sin necesidad de derivarlas a un nivel superior.

L: Pasando a otro tema, la cultura organizacional ¿qué observa? ¿Cómo la definiría?

M: Es una cultura que está en permanente cambio. Si bien el banco tiene muchos años, se fue modernizando y adaptando a las circunstancias del entorno y eso hace que la cultura no sea algo estático, sino más bien dinámico.

L: ¿Qué valores son los que guían el accionar en el banco?

M: El respeto, la responsabilidad y el compromiso. Esos son los esenciales creo.

L: ¿Poseen ceremonias y/o rutinas? ¿Cuáles?

M: La rutina es similar a la de los ejecutivos de atención al cliente. Con la diferencia de que yo a veces estoy en la sucursal de Barrio Sarmiento. Esta semana justamente estuve trabajando allá. Si bien ahí no hay atención al cliente ya que sólo se cobran impuestos, también superviso el servicio que ofrecen.

L: ¿Qué hábitos y/o modos de conducta existen?

M: Tenemos un manual de conducta, de carácter sancionatorio. En él se establece lo que está permitido y lo que no. Obvio que algunos asuntos se presuponen y son de sentido común pero en general se respeta.

L: Para finalizar, ¿qué observación hace de las redes de comunicación formales e informales?

M: Las dos están presentes. Creo que cada una posee sus peculiaridades pero que ambas son necesarias. Acá formales serían las mencionadas al principio e informales la comunicación interpersonal y el teléfono.

L: Perfecto Mercedes. ¡Muchas gracias! Hasta pronto.

M: De nada Lucía. Un gusto y mucha suerte. Hasta luego.

8) Entrevista a Fernando, jefe de departamento de Relaciones Públicas en la sucursal de Córdoba Capital de E.P.E.C.

Lucía (L): Buen día Fernando, antes que nada te voy a comentar un poco sobre qué trata mi Trabajo Final, y es acerca de los modelos de comunicación interna presentes en instituciones públicas, cuáles son sus características, si se dan y ver si existe un patrón.

Fernando (F): Buen día Lucía. Antes que nada, con respecto a la comunicación, vas a poder hacer las entrevistas acá. El resto de empleados o entrevistados de otras áreas va a tener que ser otro día porque hoy no vas a llegar a realizar todas.

L: Bien, antes que nada, nombre:

F: Fernando.

L: ¿Qué edad tenés, Fernando?

F: 40.

L: ¿Qué nivel de estudio lograste?

F: Yo soy Licenciado en Comunicación Social.

L: Perfecto, ¿cuántos años hace que trabajás acá en E.P.E.C.?

F: 9 años.

L: Bien, y tu cargo específico es:

F: Jefe de Departamento de Relaciones Públicas.

L: Ahora vamos a pasar a los distintos temas y tópicos que hacen a esta entrevista. En cuanto a la estrategia global de comunicación interna, y respecto a la planificación, ¿quiénes serían los responsables? ¿O el responsable?

F: Bueno, te comento cómo lo tenemos organizado nosotros. Nuestra área, Relaciones Públicas, es una unidad asesora y depende exclusivamente del directorio de la empresa. Eh... está la Jefatura, y se divide a su vez en tres divisiones, un área exclusivamente de Relaciones Institucionales, que es la encargada de trabajar la comunicación interna y externa, los dos grandes frentes de la comunicación. Es bien el área de comunicación, prensa y publicidad también. Eh... después hay un área específicamente de protocolo, que se dedica a las actividades protocolares y, un área específica de comunicación visual, que es la encargada de trabajar con la señalética, cartelería, identidad gráfica de la empresa.

L: Bien, entonces la comunicación interna estaría dentro de esta parte institucional...

F: Claro, en la división Relaciones Institucionales. A su vez, esa división, tiene dos oficinas. Una encargada específicamente de prensa y publicidad, y otra encargada de comunicación interna.

L: Bárbaro, la planificación siempre conlleva formas de control. Ustedes con respecto a la comunicación interna, ¿tienen mecanismos de control?

F: Bien, sí, tenemos un sistema de doble canal. Por un lado, la cuestión del mailing interno, con toda la información y las novedades de la empresa; y puede salir diariamente o semanalmente, dependiendo del flujo de información que haya. Normalmente se refleja información interna o información que E.P.E.C. brinda hacia afuera. Eso por un lado... Por otro lado, tenemos la Intranet, que tiene un doble uso. No es solamente una Intranet de información, es una Intranet de gestión. Por lo tanto, se utiliza cuando se accede a gestionar, ya sea el recibo de sueldo, vacaciones, permiso médico, o todo lo que tiene que ver exclusivamente con lo de personal. Pero a su vez, cada gerencia posee sitios dentro de la Intranet, lo que le permite una gestión interna de distintos contenidos. Cuando uno ingresa a la Intranet hay un portal de noticias, entonces cada vez que vos tenés que ingresar – para hacer algún tipo de gestión – te encontrás con la última información de comunicación interna. Entonces, de esa manera, nos aseguramos de darle una doble utilidad. No solamente una cuestión de información, pero sí la necesidad de la gestión te lleva a que vos tengas que abrir el portal y encontrarte con la información.

L: Bien, en cuanto al proceso de toma de decisiones del área de comunicación interna, ¿qué personas están involucradas?

F: Y... efectivamente, el presidente de la empresa y el jefe de departamento son normalmente las dos personas involucradas. Y los otros cargos son directamente ejecutivos.

L: ¿Y qué sistema adoptan – centralizado o descentralizado – para tomar este tipo de decisiones?

F: Totalmente centralizado.

L: ¿Y lo considerás efectivo? ¿O hay alguna falla?

F: Sí, hay una sola falla y es que el nivel de informatización no es del cien por ciento. Por lo tanto, hay sectores operativos de la empresa en los cuales la información de la empresa no llega. Entonces, normalmente lo que hacemos en esos casos es trasladar la información propia de los canales informativos a soportes gráficos, afiches y cartelería. Pero no es tan efectivo como el sistema informático. Por otro lado, nosotros tenemos también una amplitud geográfica importante, en la provincia, que hace que la información llegue siempre con un poquito de retraso porque va llegando con los canales de correo interno que nosotros tenemos.

L: Perfecto, ahora bien, en cuanto a la formación académica que tienen tanto vos como Ariel que son los encargados de comunicación. Vos me dijiste que sos comunicador social...

F: Sí, y Ariel es publicista.

L: ¿Son ustedes dos solos?

F: No, hay otra persona más, que es Mariana González, que en este momento está de licencia, y que también es Licenciada en Comunicación.

L: ¿Cuáles son las principales tareas que ustedes llevan a cabo o las herramientas que utilizan?

F: Bien, las herramientas que más utilizamos básicamente son las dos que te mencioné. Yo te decía que nosotros estamos atravesando un proceso en el cual en la parte de comunicación interna hemos hecho un cambio, en el cual nos hemos adaptado a un nuevo sistema de comunicación externa. Incorporamos redes sociales, y hemos virado fuertemente el equipo de comunicación a lo externo, dejando de una manera un poquito más residual a la comunicación interna. Esto tiene que ver con la estrategia empresarial, de apostar fuertemente al público externo para generar un proceso de cambio de imagen institucional, que ha venido siendo muy favorable hasta este momento. Los recursos humanos hoy están mayoritariamente puestos en esa cuestión, y no se están haciendo campañas de comunicación interna, a otras escalas que hemos hecho en otro momento. El recurso nuestro es limitado en ese tema. En este momento, hemos hecho un parate en la comunicación interna.

(Pausa debido a que contesta un llamado telefónico)

L: Bien, seguimos. En cuanto a la gestión de la comunicación, ¿creés que hay respaldo de los altos mandos?

F: Sí, totalmente. A diferencia de otros directorios, éste es un directorio que tiene mucho interés y ha puesto mucho en la comunicación. Es uno de los focos principales la comunicación.

L: Pasando a otro tema, que es la estructura organizacional, ¿qué tipo de estructura – vertical u horizontal – creés que tienen en E.P.E.C.?

F: Es verticalista. Se rige por un Convenio Colectivo de Trabajo, donde la estructuración es vertical. Hay un organigrama bien demarcado. Obedece un poco a la característica de la empresa, es decir, es una empresa de servicio público y de producción. Y por el tipo de producto también. Al ser energía lo que se produce, se debe establecer este tipo de estructura, vertical y ordenada, por seguridad.

L: La división de tareas y roles propia de esta estructura, ¿está bien delimitada?

F: Bien, acá tenemos una estructura vertical en los papeles pero trabajamos en equipo. Nosotros trabajamos en equipo y no hay una cuestión demasiado taxativa de las tareas.

L: ¿Y la estructura es rígida o flexible?

F: Rígida.

L: ¿Creés que el tipo de estructura existente se relaciona con los procesos comunicacionales?

F: Mmm, no. Los procesos comunicacionales, en especial de comunicación interna, son horizontales. A ver, una cosa es la comunicación administrativa, que es totalmente vertical, pero después la comunicación interna es totalmente horizontal porque nosotros cortamos todas las áreas, es bastante transversal.

L: Llegamos al último tema que es la cultura organizacional. ¿Qué características posee la cultura presente en E.P.E.C.?

F: Bueno, mirá. La cultura es bastante rígida. Hay un proceso de cambio, que no es de abajo hacia arriba, sino que es de arriba hacia abajo. Hay fuerte interés en generar cambios, por parte de la dirección. Eh... cambios organizacionales. Aun así, la estructura es bastante sólida. Los cambios que se generan son, por un lado, generacional, y por otro lado hay un cambio a nivel estructural. Por ejemplo, nosotros hemos pactado un proceso de descentralización comercial, es decir, todo lo que era la atención al usuario centralizada, muy rígida, en el cual vos tenías sucursales, pero eran prácticamente para pagar algo y no mucho más que eso; hoy se cambió, se hizo una reingeniería y se descentralizó. Hoy ya tenemos cuatro centros de atención comercial, que funcionan exactamente como el edificio central y, por otro lado, estamos muy próximos a inaugurar un mega centro de atención comercial, que va a estar en la calle Colón y Chaco - un edificio enorme - y en el edificio central no se va atender más. Todas las sucursales de E.P.E.C. de la provincia van a ser exactamente iguales, y fundamentalmente con la posibilidad de hacer todos los trámites que vos necesites. Entonces, hay un proceso de descentralización donde cada área tiene la decisión para tomar. Y eso genera un cambio cultural, un cambio de organización, en la parte administrativa, en la parte comercial. La parte operativa también va camino a eso, en donde se van a generar nuevas guardias de atención y centros operativos de atención al usuario. Hay un cambio porque, bueno, salir de un lugar centralizado a uno descentralizado genera un cambio en la organización.

L: ¿Cuáles son los valores que guían el accionar en E.P.E.C.?

F: Bueno, fundamentalmente nosotros tenemos como valor esencial la atención o la cercanía al usuario, brindarle la mejor atención posible. A su vez, E.P.E.C. tiene un segundo punto que es la función social. Como empresa estatal tiene una función social importante, entonces nuestra tarea además de brindar un servicio, no es buscar la ganancia, sino hacer inversiones en las cuales no necesariamente haya rentabilidad. Entonces se lleva a energía a lugares donde no sería rentable llevarla, a costo hundido, porque todos tienen derecho a tener el mínimo servicio, viva acá o viva en Urca. Hoy la gente prácticamente no vive sin energía eléctrica. Y la energía además es factor de desarrollo porque te permite trabajar. Y la última función es promover el desarrollo de la provincia, es decir, con la energía eléctrica como energía de base generar todo lo que se pueda de desarrollo económico. Sin energía no hay industria.

L: En cuanto a hábitos y modos de conducta, ¿tienen algún Manual de Conducta o reglamento interno?

F: Sí, claro. Tenemos un convenio, el Convenio Colectivo de Trabajo que normaliza toda la vida laboral de la empresa, desde la conducta, la asistencia, el sueldo, los escalafones, absolutamente todo. Y se respeta porque la empresa funciona solamente a convenio.

L: ¿Existen ceremonias o rutinas en la empresa, más allá del área de comunicación en particular?

F: Ceremonias no. Es muy personal de cada lugar, hay lugares donde se festeja, se juntan, se trae una torta y hacen un cumpleaños. Si vos lo decís a nivel empresarial, no. Nosotros no hacemos festejos, no hay

premios. Está todo normalizado por el convenio. Pero, a nivel personal, sí se hacen permanentemente en distintas oficinas. Eso depende un poco de la relación interpersonal y de la onda que haya en el lugar. Nosotros sí nos juntamos, charlamos un rato, pero la dinámica de trabajo diario casi no nos permite eso.

L: Por último, en cuanto a las redes de comunicación, formales e informales, ¿cuáles podrías destacar? Las formales ya las mencionamos...

F: Informales bueno, nosotros tenemos otros organismos que están aquí adentro y que generan tráfico de información. Fundamentalmente el sindicato tiene una revista que es semanal, que se llama Electrum, donde circula una gran cantidad de información interna, no controlada por la empresa pero es un gran generador de información interna. Todo sindicato tiene su revista, en E.P.E.C. tenemos tres sindicatos, todos son de Luz y Fuerza, el de Córdoba, el regional y el de Río Cuarto.

L: Bueno, hemos llegado al final. Muchas gracias por tu tiempo y colaboración.

F: De nada Lucía, encantado de ser de ayuda.

9) Entrevista a Gustavo, jefe de división de Relaciones Públicas en la sucursal de Córdoba Capital de E.P.E.C.

L: Primero me presento, me llamo Lucía Barberis, soy alumna de la Universidad Siglo 21 en la carrera de Relaciones Públicas. Estoy haciendo el Trabajo Final y decidí hacer investigación. El tema que elegí trata de ver si existen características o modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba. E.P.E.C. es una de las que me interesó porque tiene una estructura grande y más en el edificio central que están bien determinadas las secciones y áreas. Primero lo que voy a hacer es preguntarte unos datos, que son las variables que componen a la muestra y después vamos a hablar un poco de algunos temas.

G: Hola Lucía, bienvenida. Mi nombre es Gustavo Nieves y soy Jefe de la División de Eventos y Protocolo, dentro del área de Relaciones Públicas.

L: ¿Cuántos años tenés Gustavo?

G: 43.

L: Bien, ¿qué nivel de estudio alcanzado tenés?

G: Terciario completo y universitario incompleto.

L: ¿Cuántos años hace que trabajás en E.P.E.C.?

G: 25 años.

L: ¿Y tu puesto específico es?

G: Jefe de División.

L: Ahora vamos a hablar de los canales de comunicación interna. ¿Cuáles son los canales que se utilizan más frecuentemente?

G: El mail, con la particularidad de que no todos los empleados de la empresa tenemos mail corporativo. Y no todos los empleados tienen la costumbre de revisar el mail todos los días, porque hay gente que viaja y los viáticos a veces duran una semana o dos y tienen que estar en pleno campo haciendo instalaciones de baja o media tensión, y no van a estar preocupados por el mail. Entonces, el mail, el teléfono, y a través del mail llegan estos *newsletters*. Pero como no todo el mundo tiene mail, muchos no los reciben. Entonces si vos me preguntás hoy de comunicación interna, casi no existe.

L: Tal vez no existe el canal formal, pero siempre se lleva a cabo. La comunicación siempre existe.

G: Claro, ni hablar.

L: ¿Intranet tienen?

G: Sí, se utiliza para comunicaciones de personal, entre oficinas. De todas maneras nosotros nos manejamos mucho con esto, el memorándum (muestra uno). No está muy implementado del todo el dar órdenes por mail.

L: ¿Creés que hay participación e involucramiento del personal en el proceso de comunicación interna?

G: No todos se interesan.

L: Bien, ahora vamos a pasar a otro tema que es la estructura organizacional. ¿Qué tipo de estructura – vertical u horizontal – existe en E.P.E.C.?

G: Es piramidal. Tiene su directorio, formado por tres personas que las designa el gobernador mediante decreto provincial, los cargos de presidente y dos vocales, hay una gerencia general, y cuatro unidades asesoras (Relaciones Públicas, Administrativa, Auditoría General y Comisión de Adjudicación) que dependen directamente del directorio.

L: ¿Cómo es la división de tareas y roles propia de la estructura?

G: Toda la vida laboral y las actividades están reguladas por el Estatuto de Personal, donde se delimitan las funciones, las tareas, las facultades. Y después, nosotros tenemos un documento importante que es la resolución, como máximo documento que establece las facultades y límites propios de cada puesto. Con el tiempo la empresa se ha ido aggiornando con resoluciones que son de carácter obligatorio (busca y enseña una resolución).

L: Entonces, ¿la estructura es flexible o rígida?

G: Rígida.

L: ¿Y creés que esto se relaciona con los procesos comunicacionales?

G: Sí, se complica bastante la comunicación. La burocracia se crea porque comienza la desconfianza, por eso necesitamos una firma, una firma y otra firma.

L: Y el sistema de toma de decisiones, en general, ¿cómo es?

G: Es centralizado. Imaginate que el otro día tuvimos que organizar un pequeño agasajo que nos salió \$387. Ese gasto, por más pequeño que sea, tuvo que pasar por el presidente.

L: Por último, pasamos a otro tema que es la cultura organizacional. ¿Cuáles son las características que tiene la cultura presente en E.P.E.C.?

G: El personal se identifica con la compañía, porque tenés atrás un gremio (Luz y Fuerza) que siempre ha defendido y protegido a la empresa. Es un personal que se identifica con “la camiseta”. Pero, esta familia con el tiempo ya no es eso, se perdió.

L: ¿Y cuáles son los valores que guían el accionar en E.P.E.C.?

G: Gran parte de lo que veo en la empresa es que hay gente que todavía la sigue queriendo. Entonces el gran valor es el compromiso. Creo que la empresa sigue funcionando como funciona porque hay gente que tiene mucho compromiso. Yo todo lo que tengo es gracias a E.P.E.C., y no por el aspecto del ingreso, sino porque me permitió crecer, formarme, soñar y ser quien soy.

L: ¿Tienen ceremonias o rutinas?

G: Acá no, en otras oficinas sí. En las áreas operativas y técnicas hay compañeros que los viernes se juntan a comer un asadito. En el edificio central, y en esta oficina particular de Relaciones Públicas, hace casi diez años que no se festejan los cumpleaños, porque no hay onda de festejarlos. En cuanto a las rutinas, uno viene y por ahí se encuentra con cosas que llevan más tiempo o con cosas que están organizadas. Y si hay eventos a la tarde o fuera del horario de trabajo vemos cómo nos organizamos.

L: Bien, y respecto a los modos de conducta o hábitos, ¿tienen algún reglamento interno que los regula?

G: Sí, el Estatuto de Personal tiene sus obligaciones, donde también hay un régimen disciplinario.

L: Por último, para ir cerrando, a las redes de comunicación formales ya las hemos mencionado. ¿Qué podés decir de las redes informales?

G: En esta empresa, el rumor pasillo está siempre. Te vean con quien te vean, o no te vean, se supone siempre y la historia que se crea atrás puede llegar a perjudicarte. La comunicación informal en esta empresa

siempre, también tenés que entender que al ser una empresa muy política, la vida sindical se vive muy activamente. Entonces en el mismo gremio la disputa de poder por el espacio está siempre presente. Y eso también suma. La comunicación interna informal es la que más fluye, pero en todos lados se da lo mismo. Yo trabajo en dos lugares más y pasa exactamente lo mismo.

L: Bueno Gustavo, te agradezco mucho tu disposición y colaboración. Hasta luego.

G: De nada Lucía. Ante cualquier duda acá tenés mi mail y mi teléfono.

10) Entrevista a Ariel, jefe de departamento de Relaciones Públicas en la sucursal de Córdoba Capital de E.P.E.C.

L: Buen día Ariel, te cuento un poco quién soy y porqué estoy acá. Mi nombre es Lucía Barberis, soy alumna de la Universidad Siglo 21, en la carrera de Relaciones Públicas e Institucionales. Estoy en la etapa de Trabajo Final y elegí hacer investigación. El tema trata sobre los modelos de comunicación interna presentes en instituciones públicas provinciales de Córdoba. Una de ellas es E.P.E.C. y lo que tengo que hacer son entrevistas en profundidad a algunos miembros del personal. Primero voy a hacerte unas preguntitas y después vamos a hablar de los temas.

A: Hola Lucía, buenísimo. Arranquemos nomás.

L: Tu nombre es...

A: Ariel.

L: ¿Cuántos años tenés Ariel?

A: 39.

L: ¿Qué nivel de estudio alcanzaste?

A: Terciario completo.

L: ¿Cuántos años hace que trabajás acá en E.P.E.C.?

A: 11 años.

L: Y tu puesto específico es...

A: Yo soy Jefe de Departamento de Relaciones Públicas.

L: Bueno, vamos a hablar un poco de los distintos temas que hacen a la guía de pautas. En cuanto a estrategia global de comunicación interna y su planificación, ¿quiénes serían los responsables?

A: Bueno, hoy hay dos responsables, que somos Fernando y yo.

L: ¿Tienen alguna forma de controlar esa planificación, algún mecanismo establecido y/o sistema?

A: No, simplemente el *feedback* del resto de los empleados de la organización. Nosotros mandamos comunicados por mail, tenemos un Intranet y demás, y depende de los comentarios que tenemos lo vamos ajustando.

L: Bien, en cuanto al proceso de toma de decisiones relativo a la estrategia de comunicación, ¿quiénes son las personas que se involucran?

A: El directorio, la gerencia general y la jefatura de Relaciones Públicas.

L: ¿Y qué sistema adoptan? ¿Centralizado o descentralizado?

A: Nosotros utilizamos, eh... A ver, es vertical en algunos sentidos, porque es la información que el directorio, y la política de comunicación, baja al resto de los empleados de la organización. Y también pasa a ser horizontal en el tema de que cualquiera puede participar trayendo opciones, comentarios, sugerencias o alguna historia que quisiera contar sobre lo que sucede en algún sector en particular. Si vienen con alguna inquietud de estas nosotros podemos hacer una nota respecto al tema que quisieran que trascienda; eso después de una evaluación que nosotros hacemos y vemos qué temas son relevantes y qué no.

L: ¿Y creés que este sistema de toma de decisiones es efectivo, o hay alguna falla?

A: Yo creo que es efectivo, que a nosotros nos ha ido bien como lo estamos planteando.

L: Los responsables de gestionar la comunicación interna, ¿qué formación académica tienen?

A: Yo soy Técnico Superior en Publicidad, y bueno, me he ido reconvirtiendo en estos once años y hoy hago más Relaciones Institucionales que publicidad. En realidad si aparece algo de publicidad naturalmente me cae a mí, y si no, por lo general hago Relaciones Institucionales. De hecho, ahora cuando no está Mariana González, que ha sido la vocera durante los últimos tres años, el vocero paso a ser yo. Y Fernando se encarga más de la organización y redistribución de los trabajos en el área. Nosotros somos los responsables y luego hay un equipo de gente, alrededor de seis personas, que llevan a cabo y ejecutan las tareas.

L: ¿Qué tareas llevan a cabo en cuanto a comunicación interna?

A: Bien, tenemos un boletín o un viral que se envía por mail, es un boletín con las noticias semanales de lo que ha pasado en la empresa. Y tenemos una Intranet en la cual vamos volcando la información que nos llega de diferentes áreas.

L: ¿Creés que existe un respaldo de los altos mandos y una participación del resto del personal en el proceso interno de comunicación?

A: No todos se involucran, esta es una empresa muy grande. Somos cuatro mil empleados, por lo que es imposible que todos se involucren. Cada uno le da la importancia que cree que tiene, pero hay un absoluto compromiso de los directores y de la gerencia general de comunicar todo lo que estamos haciendo.

L: En referencia a los resultados esperados y logrados, ¿se plantean objetivos y luego se revisa si se han cumplido o no?

A: No, no tenemos un chequeo exhaustivo.

L: Bien, vamos a pasar ahora a los vectores de comunicación. ¿Cómo calificarías a los canales mencionados? Por ejemplo, vectores ascendentes...

A: En relación al vector ascendente, si bien no tenemos un buzón de sugerencias, siempre decimos que todos los comentarios, sugerencias o inquietudes que tengan se dirijan al área de Relaciones Públicas. Nosotros preferimos tener una comunicación directa, cara a cara, que vengan y que nos planteen, que nos digan qué es lo que necesitan o qué es lo que creen que necesitamos mejorar, y conforme a eso actuamos.

L: ¿Y descendentes? ¿Las resoluciones serían uno de ellos?

A: Eso es un acto administrativo, una resolución del directorio que dictamina una determinada cuestión, es información dura. Toda aquella información que el directorio quiere que trascienda al personal, trasciende de una forma más amable, más agradable, con una redacción que llegue más a la gente, con fotografías, y varias cosas más.

L: ¿Utilizan el memorándum? ¿Cómo la clasificarías?

A: Sí, puede ser descendente, ascendente u horizontal.

L: ¿Hay algún canal que presenta mayor complejidad para ser implementado?

A: Nosotros tenemos una revista interna, o teníamos, que hace un año que no sale. Se nos complicaba el tema de la distribución por cuestiones de costos y demás. De cualquier forma, la revista interna nos parece algo fundamental y lo vamos a reflotar ni bien podamos.

L: Ahora vamos a pasar a otro tema que es la estructura organizacional de E.P.E.C. ¿Qué tipo de estructura – vertical u horizontal - creés que posee?

A: E.P.E.C. tiene una estructura vertical, con diferentes estratos. Hay un directorio, un gerente general, dos subgerentes generales, y después aparecen los jefes de departamentos, los jefes de las unidades asesoras. Es una organización vertical que se va como “enarbolando”.

L: Y la división de tareas y roles propia de la estructura, ¿cómo es?

A: Está bien delimitada, sumamente acotada a las funciones, a un determinado perfil, y creo que es buena en ese sentido.

L: ¿Es rígida o flexible la estructura?

A: En algunos sectores es más rígida que en otros. En nuestro caso, en el área de comunicación es un poco más flexible porque nos vamos adaptando a los diferentes cambios comunicacionales. Hoy tenemos Twitter, Facebook y demás, y nos vamos adaptando a las nuevas necesidades de comunicación y los colaboradores que tenemos en el área se van adaptando a los diferentes canales. Hay otros lugares en donde es un poco más rígida, en las áreas administrativas sobretodo.

L: ¿Creés que la estructura en general influye o tiene relación con los procesos comunicacionales?

A: Sí, claro. A ver, toda aquella comunicación que los gerentes quieren que trascienda en la organización tiene que pasar por el directorio.

L: Vamos a pasar al último tema que es la cultura organizacional. ¿Qué características tiene la cultura de E.P.E.C.?

A: Es muy sólida y hay una extrema identificación del empleado con la empresa, que se da naturalmente porque hay una bolsa de trabajo, que establece el estatuto, que ingresan muchos hijos de empleados y eso hace que el sentido de pertenencia sea mucho más fuerte que en cualquier otra organización.

L: ¿Cuáles son los valores que guían el accionar de la empresa?

A: La solidaridad es un aspecto sumamente importante entre los compañeros. La atención al cliente y brindar un correcto servicio son puntos clave que en este momento se está haciendo mucho hincapié.

L: ¿Tienen alguna ceremonia o rutina?

A: Cada área tiene sus propios rituales, en algunas festejan cumpleaños. Acá de vez en cuando comemos juntos, después del trabajo, por algún cumpleaños, pero más allá de eso, no.

L: ¿Existen modos de conducta o hábitos establecidos en algún manual o reglamento interno?

A: Eh... No, el que tenemos es el estatuto que establece los derechos y obligaciones de todos los empleados de la empresa. Es como la constitución nuestra.

L: Para finalizar, respecto a las redes de comunicación, formales las hemos mencionado, ¿informales existen?

A: Conviven ambos tipos, como en cualquier organización. El radio pasillo está en todos lados, es una variable no controlable, y está presente. Cosas que se dicen, cosas que llegan. Haya o no haya comunicación formal, la informal siempre está.

L: Bueno Ariel, hemos llegado al final. Te agradezco mucho por tu tiempo, por la colaboración y por brindarme la información.

A: Claro, lo que necesites no dudes en pedirnos.

11) Entrevista a Carlos, administrativo en la sucursal de Córdoba Capital de E.P.E.C.

L: Yo soy Lucía, alumna en la carrera de Relaciones Públicas en la Universidad Siglo 21 y estoy haciendo mi Trabajo Final. Decidí hacer una investigación y el tema es modelos de comunicación interna presentes en instituciones públicas provinciales de Córdoba. La idea es ver si existen estos modelos, si hay características que se repitan. Antes que nada te voy a hacer unas preguntitas que son las variables que llevaron a acotar la muestra, y después vamos a hablar de distintos temas.

C: Hola Lucía. No hay ningún problema en ayudarte. Pasá por acá así comenzamos.

L: Bien, nombre:

C: Carlos.

L: ¿Cuántos años tenés Carlos?

C: 34.

L: ¿Qué nivel de estudio has alcanzado?

C: Tengo estudios terciarios completos y universitarios en curso.

L: Bien, ¿cuántos años hace que trabajás acá en E.P.E.C.?

C: 5 años.

L: Y tu puesto es...

C: Administrativo.

L: Ahora vamos a hablar un poco de los distintos temas. Primero, los canales de comunicación interna... ¿Cuáles son los que utilizan más frecuentemente?

C: Generalmente, lo que son canales de comunicación interna, son a través del sistema que tenemos en la empresa, y a través del correo electrónico. Esos son principalmente los más importantes.

L: Bien, ¿hay algún canal que presente dificultad para ser utilizado o implementado?

C: Por ahora, en principio no. Ha habido una última modificación en todo lo que es el sistema informático de la empresa, y ha sido obviamente para optimizar lo que ya teníamos antes. Así que por ahora, en principio, estaríamos bastante bien.

L: Respecto a la participación e involucramiento del personal en el proceso de comunicación interna, ¿cómo lo ves? ¿Participan todos?

C: Participa la mayoría.

L: En cuanto a la estructura organizacional que hay en E.P.E.C., ¿qué tipo de estructura es? ¿Vertical, horizontal?

C: Es una estructura vertical, es una pirámide jerárquica donde tenés los lugares más altos y después la parte más baja, los empleados. Están los llamados mandos medios, que son los jefes, y después tenés en la cúspide, la gerencia. Esa es un poquito la forma organizativa que tiene la empresa.

L: Bárbaro, ¿cómo es la división de funciones y roles?

C: Está bastante bien definida, para que cada persona haga un trabajo determinado.

L: Y la estructura, ¿es rígida o flexible?

C: Es flexible.

L: ¿Creés que esta estructura se relaciona con los procesos comunicacionales?

C: Sí, totalmente.

L: ¿Cuál es el sistema de toma de decisiones que tienen en general? ¿Centralizado o descentralizado?

C: Es descentralizado. O sea, tenés en principio algunas decisiones que las toman en los órganos superiores, en el directorio o la presidencia, y después tenés algunas atribuciones que se toman de forma descentralizada, por ejemplo en el marco de las gerencias y de las subgerencias. Esas son las autoridades que por ahí tienen más poder de definición de algunos temas. Después ya tenés los mandos medios que son los que ejecutan todas las órdenes que vienen de arriba.

L: Perfecto, ahora vamos a pasar al último tema que es la cultura organizacional. ¿Qué características tiene la cultura presente en E.P.E.C.?

C: Considero que es bastante sólida y que está en permanente avance, por decirlo de una forma. No es una empresa que esté en estado de paralización o estática sino que está permanentemente avanzando. Incluso

con todo lo que son las nuevas tecnologías, se está incursionando en manejos. Hay sectores en los cuales se están empezando a digitalizar los archivos. Entonces, es una empresa que realmente va para adelante.

L: ¿Cuáles son los valores que guían el accionar de la empresa?

C: Bueno, para lo que es adentro primero, la responsabilidad y el compromiso para con la empresa, como trabajador de la empresa. Y, puertas afuera, sobretodo brindar un servicio de calidad al usuario, que son nuestros verdaderos empleadores, por decirlo de alguna forma.

L: ¿Existen en esta área/departamento ceremonias o rutinas?

C: Sí. Por lo general, cuando hay algún festejo o cumpleaños, salimos a comer afuera después del horario de trabajo. En horario de trabajo, nada. Siempre las actividades las hacemos fuera de la empresa, en horario que no sea horario laboral y nos reunimos con los compañeros para festejar o celebrar algún acontecimiento importante.

L: Respecto a los modos de conducta o los hábitos existentes en la empresa, ¿hay algún manual que lo regule?

C: Sí, nosotros tenemos un convenio en el cual están previstos todos los derechos y obligaciones de los trabajadores. Es un convenio que se ha suscripto entre la empresa y los tres sindicatos de Luz y Fuerza, de Córdoba Capital y del interior. Están más que plasmados y explicitados todos los derechos y obligaciones que tenemos y obviamente también están previstos los distintos tipos de sanciones para algunas inconductas o algún tipo de infracción que pueda llegar a cometer el empleado.

L: Por último, en cuanto a las redes de comunicación, vos me nombraste las formales que más utilizan... Informales, ¿creés que existe este tipo de comunicación?

C: Sí, hay comunicaciones con muchos usuarios, que se han puesto tiempo atrás, a través de las redes sociales, a través del Facebook, del Twitter. Tanto los usuarios como los trabajadores que se han adherido, tienen contacto directo con la empresa y le hacen llegar inquietudes, críticas o alguna sugerencia.

L: Bueno Carlos, hemos llegado al final. Te agradezco mucho la colaboración.

C: De nada, lo que necesites estamos a tu disposición.

12) Entrevista a Waldo, subgerente de Mejora Continua en la sucursal de Córdoba Capital de E.P.E.C.

L: Buenos días, Waldo. Mi nombre es Lucía Barberis, soy alumna de la Universidad Siglo 21, en la carrera de Relaciones Públicas e Institucionales. Estoy en la etapa de Trabajo Final y elegí hacer un proyecto de investigación. El tema trata sobre los modelos de comunicación interna presentes en instituciones públicas

provinciales de Córdoba. Una de ellas es E.P.E.C. y lo que tengo que hacer son entrevistas en profundidad a algunos miembros del personal.

W: Buenos días Lucía. Encantado de conocerte. Tomá asiento por acá (indica una silla acompañada de una mesa grande) y comenzamos.

L: Antes que nada te voy a hacer unas preguntas que son variables personales pero relacionadas al trabajo y después vamos a charlar un poco de los temas. La edad que tenés Waldo, ¿cuál es?

W: 55 años.

L: ¿Qué nivel de estudio logrado tenés?

W: Soy especialista. Soy Ingeniero Electrónico de base, y después tengo una especialización.

L: ¿Cuántos años hace que trabajás en E.P.E.C.?

W: 32.

L: ¿Y tu cargo específico es?

W: Ahora, subgerente de mejora continua.

L: Bien, vamos a hablar un poco de los temas que hacen a esta entrevista. Primero, los canales de comunicación interna. ¿Cuáles son aquellos que utilizan más frecuentemente?

W: En general, la percepción que yo tengo de los canales de comunicación interna tiene que ver con la Intranet, una revista con una edición periódica, reuniones en el ámbito gerencial, y luego, cada uno de los sectores a través de sus jefaturas, en algunos casos más, en otros casos menos, bajan noticias y demás. Eso es desde el punto de vista de... A ver, yo no sé cuánto conocés vos de la empresa. Hago de cuenta que no conocés nada. Esta es una empresa pública, con una fuerte presencia sindical en donde los empleados muchas veces sienten mucha más afinidad con el gremio que con la propia empresa y, entonces, atienden más los comunicados del gremio que de la empresa. Entonces los días viernes hay un canal histórico de comunicación que es un periódico en donde se informa con una tónica gremial sobre algunas cosas que el gremio quiere que los empleados conozcan. Ese es otro canal de comunicación. Eso es en Córdoba Capital, que obviamente es el área más fuerte de la empresa. En el interior, porque esta empresa tiene muchas sucursales o delegaciones, la comunicación es muy distinta y depende también de cada zona. Y como resumen, la comunicación interna de la empresa en general y como herramienta de gestión, es una deuda. Nunca estuvo bien formalizada como una herramienta de gestión.

L: Bien, ¿y existe algún canal que vos creés que tiene dificultades para ser utilizado o implementado?

W: Todos. Todos tienen alguna limitación porque no son concebidos como una herramienta de gestión, porque eso complica los espacios de poder. Si vos tenés a todo el mundo informado sobre lo que está pasando, mucha gente pierde la capacidad de poseer esa información en forma exclusiva y entonces, de alguna manera, adrede o por desconocimiento, todos los canales están subutilizados.

L: Perfecto. Antes de pasar a la estructura, te quiero preguntar, ¿qué opinás vos de la participación e involucramiento del personal en el proceso de comunicación?

W: No todos participan, porque en relación a lo que dije recién, hay distintos actores en el proceso de comunicación. Los emisores no se preocupan porque eso sea, de alguna manera, lo más masivo posible.

L: Ahora sí vamos a pasar al tema de la estructura organizacional. ¿Qué tipo de estructura tiene E.P.E.C.?

W: E.P.E.C. tiene una estructura muy particular que no encaja con ninguna de las cosas que vos viste en los libros porque la teoría normalmente se escribe para un grupo de organizaciones, y esto tiene como muchas particularidades. Esta empresa en particular tiene muchas características distintas a las teóricas o a las comunes. Particularmente E.P.E.C. tiene o pareciera, si te muestran un organigrama, que tiene una estructura convencional vertical con gerencias, departamentos, divisiones, jefaturas y empleados que dependen de esas jefaturas. Desde el punto de vista del organigrama, del cubrimiento de puestos, de las responsabilidades asignadas, tiene ese formato. Después hay una estructura informal que hace al trabajo en sí, que muchas veces no se corresponde exactamente con eso, y se desdibuja un poco porque hay, como préstamos, pases, gente que figura en un lugar en el organigrama formal y trabaja en otro lugar, propios de una organización grande como esta, de amplia dispersión geográfica. Y además de una característica particular que es el convenio colectivo de trabajo, que define lo que se puede y lo que no se puede en relación a no vulnerar derechos del trabajador, que acá están muy presentes, mucho más presentes a veces que el servicio y bueno, a veces la estructura responde a eso y no estrictamente al servicio.

L: Dicha estructura, ¿es rígida o flexible?

W: Flexible.

L: ¿Creés que se relaciona con los procesos comunicacionales?

W: Sí, obvio. Cualquier estrategia de comunicación interna debería contemplar la estructura. Ahora hay herramientas de tecnología que te permiten llegar a todo el mundo. El tema de la comunicación interna es que puede ser un aspecto más que hay que considerar, o puede ser – yo considero personalmente – que es una herramienta de gestión poderosísima.

L: En cuanto al sistema de toma de decisiones de E.P.E.C., ¿es centralizado o descentralizado?

W: Los sistemas de toma de decisiones hay que dividirlos en dos. Están las decisiones estratégicas y las decisiones operativas. Las decisiones operativas se corresponden con la racionalidad del organigrama, de

la estructura formal, porque cada uno sabe medianamente lo que tiene que hacer. Después están los cambios, los giros, la cuestión estratégica, que esa es muy personal, muy variable según quién está en la conducción de la empresa. Los planes estratégicos dependen del directorio. Los directorios y hasta la gerencia general cambian con cada cambio político a veces, otras veces por motivos que son difíciles de entender. Pero hay cambios y cada conducción trae su impronta, más o menos formalizada.

L: Y ahora, entrando a otro tema que es la cultura organizacional, ¿qué características tiene la cultura presente en E.P.E.C.?

W: Para caracterizar una cultura es muy amplio. La cultura del empleado de E.P.E.C. es una cultura que está basada en la estabilidad laboral. Hay que prestar un servicio, no siempre tenemos presente el concepto de cliente. El servicio hay que prestarlo pero también voy a pelear por mis derechos como trabajador. Se preserva un modelo, diría yo, más empujado por el gremio que por la propia empresa, dependiendo de quién está conduciendo la empresa. Es un modelo vertical e integrado. E.P.E.C. es la única empresa del país que ha logrado mantener la generación, la distribución y la comercialización de la energía en una sola empresa, lo cual le da características distintas. Se genera una cultura de pertenencia. Por otro lado, muchas veces no se percibe que el empleado tenga la formación necesaria. Hay un mecanismo para ingresar a la empresa que no prioriza las competencias del personal. Lo que se prioriza normalmente es una bolsa de trabajo que gestionan los cuatro gremios. Esto último hace que tenga mucho valor el proceso de formación interna porque vos tenés que trabajar con el personal que ingresa y tenés que lograr que tenga las competencias como para que el trabajo se pueda hacer.

L: ¿Cuáles son los valores que guían el accionar en E.P.E.C.?

W: Un valor, que bien gestionado es muy útil, es el sentido de pertenencia. Esta es una organización que le va a dar al empleado todo lo que necesita para vivir bien hasta que se muera, e incluso a la descendencia. Me parece que ese sentido de pertenencia no está presente en muchas organizaciones. Acá en general todos sentimos que vamos a estar en esta empresa y, bien gestionado, eso serviría para explotar ese sentimiento para que el trabajo sea cada día mejor. Después hay otros valores que tienen que ver con el buen pasar. Hay trabajo bien remunerado, hay un gremio que es reconocido como muy fuerte, más allá de que uno comulgue o no con defender los derechos de esa manera. En general, los valores son de pertenencia, de una buena situación, y además hay una plena conciencia de que este servicio es básico y tiene que estar, por lo cual la empresa no tiene que pelear por su continuidad en el espacio porque de hecho tiene que haber un monopolio por el tipo de servicio que se trata.

L: ¿Tienen ceremonias o rutinas en la empresa?

W: Sí, depende del sector. Como uno ingresa a la empresa y está toda la vida laboral, termina conociendo mucho al grupo de trabajo y generando afinidades, lo cual hace que haya muchas de esas ceremonias.

L: En cuanto a los modos de conducta y los hábitos, vos me comentabas que existe un convenio que regula en cierta forma las obligaciones y derechos. ¿Se respeta?

W: Sí, es una empresa grande. Se respetan los horarios, y las condiciones de trabajo, y también hay situaciones que generan una sanción cuando una persona se sale de lo establecido.

L: Por último, a las redes de comunicación formales ya las mencionaste, ¿creés que existe la comunicación informal? ¿Es importante?

W: Siempre es importante, en cualquier organización. Y muchas veces hasta se la gestiona. Tirar una información para ver qué pasa y después tomar la decisión de verdad, eso existe, acá también pasa. En general, como no está tan desarrollada la comunicación interna formal, la informal tiene mucha presencia y mucha gente se entera por el boca a boca. Las personas cuando no tienen información y tienen la opción o la libertad de pensar, eligen entre pensar bien y pensar mal, siempre pensar lo peor. Y muchas veces se generan conflictos sin sentido por falta de una buena información y oportuna.

L: Perfecto. Hemos llegado al final, te agradezco mucho por tu tiempo y la disposición.

W: De nada, gracias a vos. Hasta luego.

13) Entrevista a Santiago, Jefe de División de Proyectos de Telecomunicaciones en la sucursal de Córdoba Capital de E.P.E.C.

L: Buenos días, antes que nada me presento. Soy Lucía Barberis, alumna de la Universidad Siglo 21, en la carrera de Relaciones Públicas. Estoy en etapa de Trabajo final y decidí hacer un proyecto de investigación, el cual trata sobre modelos de comunicación interna presentes en instituciones públicas provinciales de Córdoba. Una de ellas es E.P.E.C. y lo que necesito hacer en particular son entrevistas en profundidad. Primero te voy a hacer unas preguntas y luego hablaremos de los distintos temas de esta entrevista.

S: Hola Lucía, un gusto. ¡Listo para comenzar!

L: ¿Cuál es tu nombre?

S: Santiago.

L: ¿Cuántos años tenés?

S: 42.

L: ¿Cuál es tu nivel de estudio alcanzado?

S: Universitario y pos titulado.

L: Bien, ¿cuántos años hace que trabajás acá?

S: Hace 11 años.

L: ¿Y cuál es tu puesto en E.P.E.C.?

S: Soy Jefe de División, de Proyectos de Telecomunicaciones.

L: Bueno, ahora vamos a hablar un poco de los distintos temas que componen esta entrevista. Antes que nada, los canales de comunicación interna, ¿cuáles son aquellos que utilizan más frecuentemente?

S: El mail, hay mails institucionales y mails, diríamos, laborales entre los distintos sectores del área. Eh... también hay memos, documentos y después todo lo que es documentos administrativos, como hoja de ruta, legítimo abono, ya que deben quedar registrados todos los movimientos que uno hace. Está todo sistematizado y también hay un soporte papel. O sea que hay que hacer bastante papeleo.

L: ¿Hay algún canal que por sus dificultades para ser utilizado no se utilice?

S: Eh... mirá yo tengo casi doce años. Eso ya lo pasé, para mí ahora ya todos son eh... Ya me adapté. Sí recuerdo al principio que me era dificultoso el tema de los papeleos de los eventos fortuitos. Por ejemplo, para hacer un pedido de un franco compensatorio porque me quedé un sábado, de vez en cuando eso se me complicaba. No sabía cómo hacerlo.

L: ¿Cómo ves la participación o el involucramiento del personal en los procesos comunicacionales? ¿La mayoría utiliza los canales o participa?

S: Mirá, el proceso de la comunicación interna de E.P.E.C. es un sistema que tiene muchísimos años. Prácticamente no queda nadie que no lo conozca, y ya es un sistema que está desde antes que yo entrara y no se ha modificado desde entonces. O sea que está todo el mundo adaptado y hecho carne a ese sistema. Tiene más antigüedad que muchos empleados.

L: Ahora vamos a pasar a otro tema que es la estructura organizacional que existe en E.P.E.C. ¿Qué tipo de estructura predomina? ¿Vertical, horizontal?

S: Es vertical. Tenemos dos capas bien definidas, que son las capas de todos los puestos fuera de escalafón o puestos gerenciales, y todos los puestos operativos o jefes de divisiones y demás, que terminan con la Jefatura o División. Después de eso están los puestos de gerente.

L: ¿Y qué otra característica podés mencionar de la estructura? ¿Es rígida, es flexible?

S: Bueno, en E.P.E.C. no hay nada muy rígido digamos. Cada uno toma dentro de sus funciones, las que le son más comunes diríamos, y puede o no, delegarlo.

L: Entonces, en cuanto a la división de tareas y roles de la estructura, ¿están bien estipuladas?

S: Depende del jefe. Por ejemplo, hoy por hoy tengo funciones que me son propias y que son de otras divisiones. Hay documentos, que son las estructuras de plantel, que tienen especificadas la estructura

funcional, las funciones, objetivos, la composición. Son documentos que son bastante profundos. Lo que pasa es que yo haga trampa porque telecomunicaciones es muy cambiante. Por ejemplo, había una división propia de telefonía. Telefonía fija no se da más, entonces esas funciones quedan obsoletas. Lo mismo tarjetas telefónicas, lo mismo teléfonos públicos. Entonces esas divisiones existen pero se van quedando sin funciones.

L: ¿Creés entonces que la estructura se relaciona con los procesos de comunicación?

S: Mirá, cuando uno arma una estructura tiene en cuenta las funciones. Cuando arma las funciones tiene en cuenta los procedimientos, y en los procedimientos lleva implícito toda la línea transversal de comunicación y qué nivel de comunicación implica cada uno de los sectores.

L: ¿Cuál es el sistema de toma de decisiones que existe en E.P.E.C.?

S: Hay momentos. O sea, vos vivís un año electoral y tenés decisiones urgentes, imprescindibles y centralizadas que bajan desde arriba por los beneficios electorales. O tenés un año que es de gestión y ahí las tomás vos a las decisiones.

L: Llegando a otro tema que es la cultura organizacional, ¿cuáles son sus características principales?

S: Acá están las causas que producen o no efectos. Acá está el que ocupa el cargo y el que está consensuado para ese cargo. O sea, vos podés tener un cargo porque te corresponde por reglamento o estatuto; pero el que debería ocupar el cargo por el consenso de la gente, por capacidades demostradas y demás puede ser el mismo o puede ser otro. Entonces en eso es bastante particular.

L: ¿Cuáles son los valores que rigen el accionar de E.P.E.C.?

S: Mirá, si vamos a ver hay dos percepciones para el usuario y dos percepciones. La percepción del usuario hacia el servicio, que cuando está sin luz no le importa si es mucho o poco tiempo, está enojado. No se pone a comparar los momentos que tuvo luz versus los momentos que no tuvo luz. Entonces hace una percepción de calidad pésima. La percepción del usuario puede ser cambiante o fluctuante. La percepción del usuario hacia el empleado es un trabajo muy particular, ve una cuadrilla donde hay uno que trabaja y los otros que no. Eso es de afuera. De adentro, hay mucha gente capacitada, con capacidades inclusive únicas en el mercado para atender los trabajos. Hay operarios que por ejemplo son capaces de poner una línea de alta tensión y montar una fibra sobre ella, que eso es difícil de lograr en otras empresas. Entonces la capacitación es muy específica y con el accionar se logra. Si bien es cierto que no hay un sistema orgánico de capacitación o un curso específico de todo eso, en la calle los de más experiencia van enseñando a los nuevos.

L: ¿Tienen ceremonias o rutinas que hagan para determinados acontecimientos?

S: Depende mucho del sector. Nosotros por ejemplo no tenemos la costumbre de traer la torta para los cumpleaños pero hay otros sectores que sí tienen esa costumbre.

L: ¿Y los modos de conducta están regulados en algún lugar?

S: Sí, hay un reglamento. Nos regimos por las leyes laborales, donde hay un reglamento, hay un tribunal paritario donde se tratan todos esos temas, hay una gerencia de Recursos Humanos que trata todo eso y está también Sumarios y Expedientes, que es un departamento específico.

L: Por último, en cuanto a las redes de comunicación formales ya las hemos mencionado, ¿informales cuáles serían?

S: Por ahí es mucho más significativo el radio pasillo para saber qué es lo que pasa, para recabar información sobre el estilo, el tipo de trabajo o el objetivo de ello, que es informal pero se usa mucho.

L: Bueno, hemos finalizado. Muchísimas gracias por tu tiempo y la atención.

S: De nada. Un gusto. Hasta pronto.

14) Entrevista a Cintia, Jefa de División de Área Comercial en la sucursal de Córdoba Capital de E.P.E.C.

L: Buen día, me llamo Lucía Barberis, soy alumna de la Universidad Siglo 21 en la carrera de Relaciones Públicas. Estoy haciendo el Trabajo Final y decidí hacer investigación. El tema que elegí trata de ver si existen características o modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba. Una de ellas es E.P.E.C. y lo que necesito realizar son algunas entrevistas en profundidad.

C: Hola Lucía. Dale, no hay problema.

L: ¿Cómo es tu nombre?

C: Cintia.

L: ¿Cuántos años tenés?

C: 32.

L: ¿Cuál es tu nivel de estudio alcanzado?

C: Terciario no terminado, secundario completo.

L: ¿Cuántos años hace que estás trabajando acá en E.P.E.C.?

C: 12.

L: ¿Y cuál es tu puesto?

C: Actualmente, Jefa de División de Área Comercial.

L: Bueno, ahora vamos a hablar un poco sobre distintos temas. Primero, respecto a los canales de comunicación interna, ¿cuáles son aquellos que utilizan más frecuentemente?

C: Internet, el correo electrónico. Tenemos una Intranet, información nos llega, porque nos llega información también desde el correo mismo, todo lo que se publica en la Intranet nos llega al correo.

L: ¿Y hay algún canal que por su dificultad para ser utilizado no se esté implementando de forma correcta o no se utiliza?

C: (Piensa y luego responde) El teléfono puede ser. Por ahí nos pasa con sectores que es más difícil la comunicación telefónica que mandar un correo. Pero, no es en general ni global en toda la empresa. Se da en sectores puntuales nada más.

L: ¿Y creés que la mayoría de personas participa, se involucra en el proceso de comunicación?

C: Sí, totalmente. La empresa ha venido creciendo a ese nivel, de constantemente bajar una comunicación por distintos medios.

L: Bien, ahora vamos a pasar a otro tema que es la estructura organizacional de E.P.E.C. ¿Qué tipo de estructura existe acá? ¿Vertical, horizontal?

C: Totalmente vertical, vas subiendo por la jerarquía.

L: Y la división de tareas y roles de esta estructura ¿cómo es?

C: Nosotros somos una estructura muy nueva y estamos en ese proceso puntualmente de determinar las funciones y demás. Si bien nosotros venimos de otros sectores donde está muy marcada la tarea en sí, hay que volcarla a esta nueva estructura. Y estamos en ese proceso.

L: ¿Y el propósito de esto es obtener una estructura rígida o flexible?

C: Yo creo que rígida en el sentido de que los cargos y los mandos se cumplen directamente. Rígida hasta en una cuestión de compañerismo, tarea y eso, se maneja.

L: ¿Creés que la estructura se relaciona con los procesos de comunicación?

C: Yo creo que esta estructura los está facilitando.

L: Y en cuanto al sistema de toma de decisiones en general de la empresa, ¿es centralizado o descentralizado?

C: A ver, nosotros tenemos presidentes y vocales que son las decisiones máximas de la empresa, donde empieza a bajar la información. Pero hay decisiones que directamente se pueden llegar a tomar desde un jefe de oficina, jefe de división. Me parece flexible siempre y cuando tengas un cargo de responsabilidad.

L: Ahora pasamos al último tema que es la cultura organizacional. ¿Cuáles son las características de la cultura que existe en E.P.E.C.?

C: Que nosotros sepamos puntualmente no. Sí veo por ahí que hoy la empresa se está tratando de aggiornar a muchos cambios, tanto generacionales, de la sociedad y demás. O sea, no es la empresa de años atrás.

L: ¿Y cuáles son los valores que guían el trabajo en E.P.E.C.?

C: Con responsabilidad y compromiso nosotros tenemos una tarea que es trabajar con la gente humilde, que está un poco marginada, y llevarle el servicio, llevarle un beneficio como la tarifa social y demás. Yo creo que ahí se pueden empezar a ver otro tipo de valores.

L: ¿Tienen ceremonias o rutinas en el área?

C: Sí, los mantenemos. Como te digo, esta es una estructura nueva. En nuestros sectores siempre lo hicimos, y estamos trayendo la torta para los cumpleaños de los compañeros.

L: Bien, en cuanto a hábitos y modos de conducta, ¿están estipulados o establecidos en algún reglamento?

C: Claro, en el reglamento del empleado. Describe las sanciones y cuándo aplicarlas, o un llamado de atención, las facultades que se dan, a quiénes se les dan, a los fines de llevarlo a cabo.

L: Por último, en relación a las redes de comunicación. Formales ya me dijiste cuáles son, ¿informales cuáles serían?

C: Yo creo que sí existe la red informal, y hasta tenemos un Facebook de los empleados. No es algo formal bajado desde la empresa, sino un Facebook directamente informal, donde nosotros ponemos lo que nos parece de ciertas y determinadas cosas, pero que nos permite también mantenernos al tanto.

L: Bueno Cintia, hemos llegado al final. Te agradezco mucho tu tiempo y tu colaboración.

C: No, por favor, esperemos ser de ayuda.

15) Entrevista a Rocío, Referente de Recursos Humanos en el Espacio Cultural MuMu.

L: Hola Rocío. Te cuento rápidamente de qué trata mi Trabajo Final y arrancamos. Estoy estudiando Relaciones Públicas en la Universidad Siglo 21, en etapa de T.F.G. y elegí hacer un proyecto de investigación. El mismo trata sobre los modelos de comunicación interna presentes en algunas instituciones públicas provinciales de Córdoba. Una de esas instituciones es el Espacio Cultural MuMu, y lo que necesito por parte de ustedes es el aporte de información a través de entrevistas en profundidad.

R: Hola Lucía, encantada. ¡Muy bien! Comencemos.

L: Primero, ¿cuántos años tenés Rocío?

R: 31.

L: ¿Qué nivel de estudio alcanzado tenés?

R: Soy Licenciada en Recursos Humanos.

L: ¿Cuántos años o cuánto tiempo hace que trabajás acá?

R: En el MuMu 3 años, y en la provincia 8 años.

L: Bien, ¿y tu puesto acá es?

R: Referente de Recursos Humanos.

L: Bueno, ahora vamos a tratar un poco los temas que componen esta guía de pautas. Primero, los canales de comunicación interna. ¿Cuáles son aquellos que ustedes utilizan más frecuentemente?

R: Bueno, los que más utilizamos son la cartelera informativa, que está en la oficina de Administración donde yo me ubico, trabajamos con el calendario de Gmail, esa es la herramienta que más utilizamos. Toda la programación está cargada ahí, no todas las personas pueden cargar, siempre hay un referente por área o por tipo de trabajo que carga las novedades, entonces a mí por ejemplo me re sirve porque yo estoy al lado del teléfono, del único teléfono que hay en este lugar. Entonces por ahí te llaman y te consultan sobre una conferencia para tal día y yo no me ocupo de eso, pero entro al calendario y están todos los datos. Y después, tenemos una reunión general que se hace los días martes, todos los martes, participa todo el equipo, es a la una y media y es una reunión de aproximadamente una hora. Y después tenemos el mail, por mail también, todos tenemos una casilla de correo, por área, y hay algunos pocos que no tienen por área, que tienen sus casillas personales y reciben parte de la información. Tenemos canales informativos que bueno, ya hemos adquirido el hábito de revisarlos, todo el mundo revisa el calendario, pero se han hecho acciones para que eso ocurra. Reuniones que por ahí parecen medias pavas pero que terminan resultando. Por ejemplo, en la reunión de los martes en una época teníamos que, quien coordinaba la reunión iba variando, entonces un día te tocaba a vos y un día me tocaba a mí. Pero eso te obligaba a que cuando te tocaba a vos te fijaras en el calendario qué había toda esa semana. Entonces el hábito de revisar el calendario se fue instalando.

L: Entonces, los responsables de planificar la comunicación interna serían vos, ¿y hay alguien más?

R: Y, en realidad con la comunicación interna sí trabajo un poco yo, también trabaja Carla, que es la responsable de programación, y Sol que es la directora y que en este momento está de licencia por maternidad. Pero todas hacemos colaboraciones, porque al no tener un área de comunicación, es una tarea más de cada una de estas áreas que te estoy mencionando. Seguramente si hubiera un área de comunicación interna, que seguramente hay en las megaempresas – imagínate este equipo tiene 16 personas - sería de otra forma. Tenemos una responsabilidad compartida y también, por el perfil de cada una, hay cosas que se van instalando. Más allá de la función propia siempre hay comunicadores internos en todo lugar. Hay personas que tienen el perfil y se ha desarrollado esa habilidad.

L: Bien, ¿existe algún canal que presente dificultades para utilizarlo o para ser implementado?

R: Y, puede ser, eh... bueno, las reuniones no te puedo decir que tienen fallas, hemos trabajado mucho para ir puliéndolas. Siempre va surgiendo algo que notás que no termina de ser absolutamente efectivo y hemos trabajado mucho en eso, desde trabajar con un objeto de la palabra, porque en algún momento no nos entendíamos nada porque hablábamos todos al mismo tiempo, entonces teníamos una pelotita que ahora ya no la usamos tanto porque ya nos ordenamos más. La pelotita era el objeto de la palabra, sólo el que tenía la pelotita podía hablar. Entonces el otro levantaba la mano y se le pasaba la pelotita (se ríe). Ahora vimos que por ahí esto de repasar el calendario, como nos íbamos rotando sorteando, llegó un momento que se volvía medio aburrido. Entonces ahora la reunión tiene una metodología donde cada área, cada persona porque en realidad acá las áreas están conformadas en general por una persona, te cuenta todo lo que tiene para hacer en la semana y qué va a necesitar de cada uno. Entonces es una nueva dinámica, que la empezamos a usar hace poco, y vamos a ver ahora qué resultados tiene. Pero en los canales que utilizamos estamos pendientes de mejorarlos, de volverlos más efectivos, a medida de que te lo permite la dinámica al no haber un área específica.

L: Entonces, ¿creés que la mayoría del personal participa, se involucra en este proceso de comunicación?

R: Yo creo que sí se involucra. Hay personas que se involucran más y otras que menos, y hay algunas que son un poco más colgadas. Pero creo que todos hemos aprendido a tratar de agregar valor en ese sentido. Nos falta te digo, es algo que siempre hay que pulir, pero tratamos de hacerlo y creo que está la voluntad por parte de todo el equipo.

L: Bien. Con respecto a la estructura organizacional, ¿qué tipo de estructura existe acá? ¿Es vertical, horizontal?

R: Es una estructura horizontal. Nosotros no tenemos nada formalizado, no tenemos organigrama, no tenemos manual de procedimientos. Tenemos algunos ítems básicos que nos sirven para orientarnos, y nosotros somos una repartición provincial, no depende de nosotros establecer el organigrama. Para eso debería haber cargos, y no los hay. Entonces, eh... la política de la dirección ha sido trabajar lo más horizontal posible, con todo lo que eso implica. Porque vos decís, ¡ah! horizontal, qué bueno, pero hay

gente que le súper cuesta eso, porque necesita que todo sea como más dirigido, que por ahí hay algunas bajadas. Bueno, a veces no es tan horizontal, depende de las situaciones que se presentan.

L: Entonces, la división de tareas y roles, ¿cómo es? ¿Sería más bien flexible?

R: El trabajo acá parte de una plataforma colaborativa. No hay chance de que sea de otra manera, porque cada área – menos Recepción e Intendencia – está integrada por una sola persona. Entonces imaginate, ahora que estamos con varias licencias, no hay alguien en Administración, no hay alguien en Educación por meses, porque la licencia por maternidad de la provincia estás hablando de seis meses. Pero esa tarea se tiene que seguir haciendo, entonces nos empezamos a repartir de acuerdo a las competencias, a las habilidades, al perfil de cada uno, y acá nosotros trabajamos con muestras y talleres. Eso son nuestros ejes a trabajar y directrices. Las demás actividades son de apoyo. Y si un día está el auditorio lleno y hay que poner sillas, todos vamos a poner sillas. Es la única forma de que este lugar funcione, por la cantidad de personas que lo integran.

L: Esta estructura, al ser horizontal, ¿tiene un grado de flexibilidad mayor o es una estructura rígida?

R: Yo creo, bueno, lo hemos hablado muchas veces. El año pasado tuvimos un taller interno que realizamos desde acá, bastante casero digamos, pero donde repasamos las actividades de cada uno, porque por ahí algunos tenían dudas sobre las tareas. Pero tratamos de remarcar esos dos días, que duró la jornada interna, que la plataforma era colaborativa y que no había opción. Entonces quien integrara este equipo tenía que estar dispuesto a trabajar de esa manera. Yo creo que en principio todos la entienden, pero no siempre es fácil ser súper colaborativo. Pero en general me parece que hay mucha actitud colaborativa.

L: ¿Creés que la estructura organizacional se relaciona con los procesos comunicacionales?

R: ¡Ah! ¡Qué pregunta! (Se ríe). A ver, a veces la estructura es como un arma de doble filo. Porque yo creo que sí, la estructura facilita el flujo de comunicación. Pero a veces al ser un equipo chico, donde en general hay un clima de buena onda, todo se vuelve demasiado familiar, y cuando se vuelve todo como demasiado familiar por ahí asumís ese rol de tu hermana, que decís: Ah, pero yo te lo dije. Entonces por momentos tenemos baches propios de esa estructura que al ser tan horizontal, tan familiar, tan cómoda, que a veces dificultan la comunicación en algún sentido.

L: Bien, el sistema de toma de decisiones de acá, ¿es centralizado o descentralizado?

R: Depende para qué, digamos. Hay decisiones que son tomadas por parte de la Dirección y el equipo la apoya. Pero, yo sí siento que tengo la posibilidad de acercarme y proponer. Y en decisiones como muy importantes uno tiene que respetar la escalerita, pero en decisiones más pequeñas yo creo que podés decidir. Pero tenés que ser muy criterioso y depende también del perfil de cada persona. Porque para decidir también hay que animarse, porque toda decisión tiene consecuencias (se ríe). Pero yo creo que acá se apela a que nos acostumbremos a tomar decisiones, de acuerdo a nuestro puesto y a nuestra responsabilidad. Yo siento que si puedo tomar decisiones, no sé si todo el equipo siente lo mismo.

L: Ahora vamos a otro tema que es la cultura organizacional. ¿Cuáles son las características que definen la cultura presente en el MuMu?

R: Bueno, creo que hay un ambiente colaborativo, es un lugar donde en general hay muy buena onda. Creo que todos estamos de acuerdo en que es un grupo de buenas personas, porque eso remarcamos en las jornadas del año pasado. No hay grandes conflictos, no hay internas. Entonces creo que es un buen clima laboral y de que hay una inclinación a satisfacer las necesidades del visitante.

L: ¿Cuáles son aquellos valores que guían el accionar en el MuMu?

R: Bueno, la orientación al visitante, que me parece básico. Después, nosotros trabajamos en cultura, no en cualquier actividad, entonces tratar de que el lugar sea lo más reconfortable para el que ingresa, desde chicos que vienen de las universidades a hacer algún trabajo, organizaciones que no tienen un espacio. Creo que hay una apertura hacia la comunidad y que tiene que ver con el ser un espacio público y cultural. Y para adentro, responsabilidad, compromiso, colaboración que ya lo habíamos mencionado. Me parece que hay buena actitud en general, las relaciones interpersonales se manejan en un plano que yo no lo había visto en otro lugar. Desde que vos ingresás acá hay como una buena onda a que te sientas cómodo, a que estés bien, a invitarte a almorzar. Eso está desde el primer día. Yo hace tres años que estoy acá, la mayoría del equipo ya estaba acá, y el primer día noté que era bienvenida, como que me estaban esperando. Eso es súper importante y yo lo re valoro.

L: Claro, ¿tienen ceremonias o rituales?

R: Sí. Este año lo de los cumpleaños lo venimos medio como dejando de tener en cuenta. Antes, hasta el año pasado, cada un mes o dos meses, hacíamos como un encuentro de... Almorzábamos todos juntos y se compraba una torta o algo para compartir y festejábamos el cumpleaños. Este año, por esto de que tenemos tantas licencias no hemos podido como tomarnos ese tiempo. Pero sí dos o tres veces al año nos juntamos, hacemos una choripaneada, creo que fue en mayo o en abril de este año que nos juntamos en la casa – yo no fui porque estaba enferma – pero todo el resto fue e hicieron un guiso de lentejas y cocinaron y compartieron. No sé si sería un rito pero como que hay un acompañamiento. Si alguien está enfermo todo el mundo le manda un mensajito, lo llama, y no hay un acuerdo antes. Es parte de esta cultura. Bueno, para el mundial nos dejaban tener el televisor para poder ver el partido y comprábamos comida y compartíamos entre todos. También te digo, como nos queremos y nos cuidamos también nos peleamos (se ríe) como todo. Pero en general hay un buen ambiente.

L: ¿Y cuáles son aquellos modos de conducta existentes en el museo? ¿Están escritos en alguna parte o son más bien implícitos?

R: Eh... acuerdos de conducta, no tenemos un reglamento interno. No tenemos manuales de procedimientos, sí a través de las reuniones siempre se remarca como cuáles son las reglas de convivencia. También si hace falta, porque a veces estamos súper bien y nos llevamos todos bien, y por ahí hay meses o un mes que está todo súper tenso. Entonces, surge la necesidad de remarcar y hacernos recordar cuáles son

las reglas del juego. Y después, bueno justamente, estamos en una instancia de evaluación de desempeño. Es la segunda vez que se hace. Entonces estamos entrenando. Esa también es una instancia como para charlar con quien esté a cargo, y también repasar alguna inquietud.

L: Y las redes de comunicación – formales ya las hablamos – informales ¿existen, se complementan con las redes formales, son útiles?

R: Sí, no hay lugar que zafe de tener circuitos informales. Eh... y pasa a ser útil en algunas situaciones y en otras situaciones no. No me animaría a decir sí acá es súper útil o no. Nosotros en general charlamos mucho, nos decimos mucho las cosas. Por ejemplo, si vos te mandás alguna, no te caemos con un memo, lo charlamos, tratamos de descomprimir un poco, charlar más informalmente. Pero hay veces que se necesitan los canales formales. O sea tenés los dos recursos. Al estar en una entidad súper burocrática, tenemos que responder en un montón de cosas a – nosotros no tenemos autonomía financiera – a la Agencia Córdoba Cultura. Eso implica un montón de papelerío, que de cajón lo tenés que hacer. Entonces como que entre nosotros también el tener esa relación era un poco fuerte.

L: ¿Tienen alguna forma de controlar la comunicación interna?

R: Y no, no tenemos una forma estructurada (se interrumpe). El año pasado hicimos una encuesta de clima. Eso es como lo más formal que hicimos. Después, tiene que ver con lo que vos observás si funciona o no. Si vos mandás un mail y después nadie sabe lo que mandaste ahí te das cuenta que los medios no se leyeron. De la cartelera siempre era un desastre, bueno, lo dividimos por departamentos. Y vas viendo si funciona o no funciona y vas resolviendo. Además en este lugar da para hacerlo. Es un equipo chico. Hasta tenemos una instancia, que todas las reuniones de los martes, al finalizar siempre se dice ¿alguien tiene algo para decir, algo que modificar, algo que mejorar? Por ahí es tan habitual que no se aprovecha a veces esa instancia. Eso también tiene que ver con cada colaborador y cómo se organiza.

L: ¿Cuál es la formación académica de las personas que cumplen funciones de comunicación interna? Vos me dijiste que sos Licenciada en Recursos Humanos.

R: La directora (Sol) es Licenciada en Comunicación Social. Y Carla también es Licenciada en Comunicación. Igual no hubo una instancia de delimitación de funciones, se fue dando. Yo soy bastante inquieta, bastante ñoña, entonces descubro algo nuevo y trato de aplicarlo y me dejan.

L: Y, a los canales que mencionamos al principio, ¿cómo los clasificarías en cuanto a ascendente, descendente, según a quién están dirigidos los mensajes?

R: El calendario es horizontal. Si bien no todos podemos cargar, hay un referente de cada área y todos lo pueden ver. Las reuniones serían transversales porque todos participamos. Es el momento para decir todo porque cada uno tiene como sus cinco minutos para exponer lo que necesita de los compañeros. En comunicación interna no hay descanso. El correo electrónico lo usamos inter – áreas pero hay como (se interrumpe)... Yo, este año tanto no, porque al principio de año tuve un problema con la computadora y

estuve dos meses sin computadora, paseando en las computadoras de mis compañeros, entonces como que perdí ese hábito de anunciar todo por mail. Porque por ahí hay varios despistados que se olvidan las cosas entonces el mail les sirve como para reforzar cosas que se olvidan. Pero el año pasado y el anterior yo era de las que más usaba el mail. De todos modos cualquiera lo puede usar y hay un montón de cosas que se comunican por mail.

L: Bueno Rocío, hemos llegado entonces al final de la entrevista. Te agradezco muchísimo tu colaboración y tu tiempo.

R: De nada Lucía. Un gusto. ¡Después pasan los resultados cuando los tengas!

16) Entrevista a Esteban, Encargado de Difusión en el Espacio Cultural MuMu.

L: Buenas tardes, mi nombre es Lucía Barberis. Soy alumna de la Universidad Siglo 21 y me encuentro realizando mi Trabajo Final de Grado en la carrera de Relaciones Públicas e Institucionales. Decidí hacer investigación y el tema elegido es modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba. Una de esas instituciones es el MUMU y lo que necesito hacer son algunas entrevistas en profundidad, para lo que necesito de su tiempo y colaboración.

E: Hola Lucía, buenísimo. Estoy de acuerdo para comenzar.

L: Bien, ¿cómo es tu nombre?

E: Esteban.

L: ¿Cuántos años tenés Esteban?

E: 41.

L: ¿Qué nivel de estudio alcanzado tenés?

E: Universitario.

L: ¿Cuántos años hace que estás acá en el MuMu? ¿O cuánto tiempo?

E: Meses, desde septiembre del año pasado. O sea que diez meses.

L: ¿Y tu puesto es?

E: Encargado de difusión.

L: Vamos a hablar de algunos temas. Primero, los canales de comunicación interna. ¿Cuáles son aquellos que utilizan más frecuentemente?

E: El más frecuente, precisamente en términos etimológicos de la palabra, sería la reunión semanal. Tenemos una reunión de equipo que es todas las semanas en un horario fijo y que está todo el mundo enterado de que está esa reunión. Entonces ese sería como el más frecuente. Y, eh... como segunda instancia digamos, la comunicación vía mail. Constituye también como una cierta documentación, sobre todo lo que tiene que ver con el tema de Recursos Humanos. Y se puede sumar al uso del mail también la articulación clave de la producción de los contenidos que tiene que ver con el hacer del lugar – muestras artísticas por ejemplo – con las otras áreas. Cómo me comunico yo con el área de diseño gráfico, el área de programación, el área de producción, como para poder comunicar. Y en eso ya entra a veces redes sociales, pero básicamente el mail es el más importante y bueno, como último, el teléfono.

L: Bien, ¿hay algún canal que presente dificultades o complejidad para ser utilizado?

E: No, en todo caso serían las redes sociales. Suponete, yo te mando un mail a vos y el mail puede considerarse un documento, queda como constancia del envío, el horario, lo que se dijo. Y por ejemplo, redes sociales, Whatsapp ya no. Es como más informal. Y por eso mismo a lo mejor se usan menos o es para alguna cosa excepcional. Y después bueno, el cara a cara es bastante importante también, somos un equipo chico entonces no es que tenés que dar vueltas para hablar con tal, de tal área.

L: ¿Creés que hay una participación o involucramiento considerable del personal en el proceso de comunicación?

E: Sí, porque el lugar es pequeño entonces es una cuestión de trabajar más desde lo cordial. Somos un equipo y lo asumimos como tal. Al menos eso se aprecia desde adentro, como que hay cierto interés en que las cosas salgan bien. Nadie está acá a disgusto, estamos todos como bastante cómodos en el sentido de que tenemos un trabajo interesante y que es de los mejores trabajos que podría haber, en algún modo de decirlo.

L: Ahora vamos a pasar a otro tema que es la estructura organizacional. ¿Qué tipo de estructura creés que existe acá en el MuMu?

E: Horizontal. Primero, porque somos chicos entonces el trato directo es viable. Y por otro lado, como te digo, al ser poquitos por ahí muchas veces tenemos que hacer de tapón de alguna área que, por licencia, por enfermedad, o por lo que fuese, necesita ser cubierta. Entonces hay una horizontalidad implícita. Más allá de que obviamente hay ciertas cabezas y responsables que no se evade y está asumido así. Pero hay mucha horizontalidad, incluso cuando se trabaja, a la hora de dialogar o manifestar puntos de vista, es bastante fluido.

L: Bien, la división de tareas y roles propia de dicha estructura, ¿cómo sería? ¿Están bien delimitadas?

E: Sí. Y al punto de que muchas personas constituyen un área. Entonces cuando alguna persona está con algún inconveniente se resiente todo el sistema. No sólo se tiene un rol específico, sino como te decía son áreas por ahí unipersonales pero precisamente ese también es el objetivo de esa comunicación fluida de los

martes para saber en qué está el otro, cosa de que si hay algún percance vos por lo menos tenés una leve idea o deberías tenerla porque estaba la reunión para que eso se comunique y se sepa.

L: Esta estructura entonces, ¿es rígida o flexible?

E: Totalmente flexible.

L: ¿Y creés que se relaciona con los procesos comunicacionales?

E: Sí, por lo que te venía diciendo. Y además al ser pocos nos hemos asumido como un grupo que tenemos que tratar de llevarnos bien. Entonces me parece que sí.

L: Bien, y el sistema de toma de decisiones, ¿es centralizado, descentralizado o depende de las circunstancias?

E: La toma de decisiones es centralizada, obviamente. Hay una autoridad, una cierta jerarquía en cuanto a ciertos roles de responsabilidad. Pero hay consulta, las decisiones no son arbitrarias. Y después hay situaciones que son propias de las reglas del juego y de cada área.

L: Vamos ahora a otro tema que es la cultura organizacional. ¿Cuáles son las características que podrías mencionar de la cultura presente en el MuMu?

E: En parte, la división de tareas, en términos de tareas específicas, cierto conocimiento y cierta especificidad de la tarea. Necesariamente nos tenemos que conectar en algún punto.

L: ¿Cuáles son los valores que guían el accionar en el MuMu? Tanto hacia adentro como hacia afuera...

E: Y bueno, lo colaborativo, lo cooperativo que mencionábamos antes. Eso me parece que es un valor, está instalado y a su vez se intenta que se instale. Creo que aparte las tareas de cada uno y el hecho de que cada persona tenga un rol bastante notorio hace que funcione de esa manera. Porque vos tenés que hacerte visible con lo que estás haciendo y a su vez avisar cuando no podés cumplirlo.

L: Bien, ¿tienen ceremonias o rutinas? Por ejemplo, para los cumpleaños o reuniones fuera de trabajo...

E: Sí, pero no tan rutinario o regularmente. Por ahí te juntás con un compañero, pero no es que todos los viernes nos juntamos. Pero sí se hacen juntadas, se hacen actividades que tienen que ver con lo interpersonal, más allá de ser colegas en el trabajo. Y obviamente, con algunos más, con otros menos. Pero el hecho de ser un grupo chico te lleva a tener cierta onda como para reunirte.

L: Y en cuanto a los modos de conducta o a los hábitos que acá se promueven. ¿Están regulados en algún reglamento interno o es implícito?

E: No. Pero hay un cierto código, que sí, si bien es implícito también se manifiesta en las reuniones. Hay cuestiones que tienen que ver más con lo legal, como respetar tu horario de trabajo. Pero ponele en el caso de las reuniones la idea es llegar a horario, porque vos tenés después de la reunión otras cosas que hacer y porque algunos se están quedando después de su horario. Y después el hecho de que se estimula o nos estimulamos a trabajar con onda, que no sólo sea una obligación laboral. Entonces hay una implicancia, coparse con lo que uno hace más allá del mero “Uy, tengo que ir a trabajar”.

L: Bien, respecto a las redes de comunicación, las formales ya las mencionamos, informales vos me comentabas que por ahí las redes sociales son una de ellas. ¿Cuáles otras redes informales hay? ¿Existen de manera equilibrada con las formales?

E: Sí, coexisten digamos. Y bueno, la interpersonal que tiene que ver mucho con el compañerismo.

L: Bueno Esteban, llegamos al final de la entrevista. Te agradezco tu tiempo.

E: De nada. Y bueno, ¡éxitos!

17) Entrevista a Constanza, encargada de programación del Auditorio en el Espacio Cultural MuMu.

L: Antes que nada me voy a presentar. Mi nombre es Lucía, soy alumna de la Universidad Siglo 21, estoy estudiando Relaciones Públicas y estoy en la etapa de Trabajo Final. Hay dos alternativas para hacerlo, una es aplicación y la otra es investigación. Yo me orienté por hacer un proyecto de investigación y el tema que elegí es modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba. Como es imposible relevar todas las instituciones elegí algunas. Una de ellas es el MuMu y lo que trato de ver, más allá de si existen modelos o no, es si hay características recurrentes o diferentes en la implementación de la comunicación interna. Primero te voy a hacer unas preguntitas personales vinculadas a tu función acá en el MuMu y después vamos a hablar de algunos temas.

C: Bueno, bárbaro.

L: ¿Cómo es tu nombre?

C: Constanza.

L: ¿Cuántos años tenés?

C: 30.

L: ¿Qué nivel de estudio alcanzado tenés?

C: Tengo universitario incompleto.

L: ¿Cuántos años o cuánto tiempo hace que trabajás acá?

C: Desde el 2011.

L: ¿Y tu puesto o tu función cuál es?

C: Eh... Yo arranqué – porque esto tuvo dos gestiones de gobierno distintas – yo ingresé cuando se inauguró el Museo de las Mujeres como guía, yo hacía las visitas guiadas, durante todo el 2011. En 2012 cambió la gestión, la dirección y por ende también cambió todo. A raíz de eso, la directora nueva nos dio cierta libertad para elegir – de acuerdo a lo que cada uno sabía, entendía o se sentía tranquilo de hacer – alguna tarea específica y me hice cargo del auditorio, de coordinar la programación del auditorio, los eventos y todo lo relacionado a ello, que hasta el día de hoy lo hago y a su vez estoy en recepción en casos como este, que hay muchas carpetas médicas de mis compañeras.

L: Bien, ahora vamos a hablar un poco de los temas. Respecto a los canales de comunicación interna, ¿cuáles son los que utilizan más frecuentemente acá en el museo?

C: Nosotros nos manejamos con un calendario online, un calendario digital que es de Gmail. Toda la información que está cargada en el calendario es la programación oficial. Todo lo que sucede en el museo está registrado ahí. Es como un modo de organizarnos. Después los martes tenemos una reunión de programación de todo el equipo, y hacemos como un repaso de las actividades semanales y a su vez yo, al terminar la semana, redacto lo que es la programación semanal y se la envío a todo el equipo por mail, con todas las actividades que hay en la semana en el MuMu, tanto en el auditorio como talleres, o visitas guiadas.

L: ¿Hay algún canal que presente complejidad o dificultad para utilizarlo entonces se lo deja de lado?

C: Hay una persona que tiene toda la voluntad del mundo, pero ella viene de otro lugar que tuvo un problema con no sé qué, entonces ella en realidad pertenece al Teatro San Martín, ella es música, canta y demás, pero está temporalmente acá en el área de recepción a la tarde. Y como es algo que no es su trabajo, y además no maneja mucho el correo y eso, está como fuera, pero para eso está la programación semanal que yo imprimo. Yo imprimo una programación para los guardias, para el área de limpieza, para que tengan todo listo, y para el área de recepción. O sea que no hay forma de que alguien no sepa lo que pasa.

L: Entonces, ¿cómo creés que es la participación e involucramiento del personal en el proceso de comunicación?

C: La mayoría participa por suerte.

L: Ahora vamos a pasar a otro tema que es la estructura organizacional. ¿Qué tipo de estructura existe acá en el MuMu? ¿Vertical, horizontal? (Se le explica las características principales de cada una y luego responde)

C: Es horizontal.

L: ¿Qué ventajas creés que tiene esta horizontalidad?

C: Está bueno porque tenés voz y voto digamos. Podés proponer, tenés la libertad de participar, de involucrarte. Si no, sos como un número que estás ahí adelante cumpliendo funciones sin saber qué está pasando internamente. Está bueno involucrarse.

L: Y la división de tareas y roles, ¿cómo es? ¿Está bien marcada, especificada o no tanto?

C: Sí, de hecho el año pasado hicimos un curso si se puede decir, en realidad fue que nos juntamos todo el equipo con una persona que hacía como de guía y cada uno expuso cuáles eran sus tareas, sus funciones, y cuál se conectaba con cuál. Entonces a partir de ese día ya no hay forma de decir “yo no sé lo que hago” porque fue una puesta en común para facilitar la información.

L: ¿Y la estructura es rígida o flexible?

C: Flexible.

L: ¿Creés que tiene relación con los procesos comunicacionales?

C: Sí, totalmente.

L: Y el sistema de toma de decisiones, ¿cómo es?

C: Descentralizado.

L: En cuanto a la cultura organizacional, ¿cuáles son las características de la cultura presente en el museo?

C: Es totalmente solidaria porque trabajamos en equipo.

L: ¿Y cuáles son los valores que vos creés que son más importantes? Tanto adentro como hacia afuera.

C: Yo creo que hay como tres bases. Hay que tener tolerancia, y que la tenemos todos. Si bien somos un equipo chico somos un equipo de personas y bueno, no es fácil ponerse de acuerdo. Pero tenemos tolerancia, paciencia con el otro y somos muy buenos compañeros unos con otros. Entonces te ponés en el lugar del otro y es más fácil.

L: ¿Existen ceremonias o rituales?

C: En realidad, te soy sincera, todo este tiempo sí, cuando cumplían años en un mes al principio del mes siguiente se festejaban los cumpleaños de los chicos que habían cumplido el mes anterior, y sí, traíamos

una torta, comíamos unos sandwichitos. Pero ahora es como que se cortó, no sé muy bien porqué, porque no fue algo intencional de nadie sino que estamos con millones de otras cosas y por ahí es eso.

L: ¿Y los modos de conducta están regulados en algún lado o son más bien tácitos y ya cada uno conoce qué está permitido y qué está prohibido?

C: Sí, cada uno lo respeta como le sale.

L: Por último, en cuanto a las redes de comunicación. ¿Creés que existe la comunicación informal? ¿Qué canal podrías mencionar?

C: Sí, existe. Pero yo siempre prefiero que esté respaldado por algo formal. Si no pasa esto de “Pero yo te dije” y se genera un caos a nivel comunicación.

L: Bueno Constanza, esto es todo. Te agradezco por tu tiempo y tu colaboración.

C: No, por favor. Un placer.

18) Entrevista a Susana, guía en el Espacio Cultural MuMu.

L: Te cuento antes que nada lo que estoy haciendo. Soy alumna de la Universidad Siglo 21, estoy estudiando Relaciones Públicas, pronto a egresar, estoy haciendo mi Trabajo Final y trata de modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba. Obviamente que no puedo ver lo que pasa en todas las instituciones por lo que elegí algunas. Una de ellas es el MuMu y, como hago investigación, tengo que hacer esta instancia de entrevistas para recabar información.

S: Perfecto. Bienvenida Lucía.

L: Tu nombre es...

S: Susana.

L: ¿Cuántos años tenés Susana?

S: 52.

L: ¿Qué nivel de estudio alcanzado tenés?

S: Universitario.

L: ¿Cuántos años hace que estás acá en el MuMu?

S: 4.

L: ¿Y tu puesto o tu cargo es?

S: Soy guía.

L: Bien, vamos a hablar ahora un poco de los temas que hacen a esta entrevista. Primero, respecto a canales de comunicación interna, ¿cuáles son aquellos que utilizan más frecuentemente?

S: Como una cosa diaria, el correo, la agenda del museo, el calendario, que sale en digital y, también tenemos – ahí donde esta Rocío, en la parte donde está administración y Recursos Humanos – un transparente, una cartelera donde nosotros pegamos cosas nuestras nada más, internas, cosas oficiales y algunas cosas que tienen que ver con las tareas en general, avisos, que ahí nos comunicamos. Por ejemplo, “va a venir fulano a buscar tal cosa”. Entonces todos saben que ahí está también. De todas maneras, este año estoy – además de ser guía – a cargo de los talleres, o sea de la parte de educación, porque la principal responsable está de licencia. En ese caso, yo tengo que interactuar específicamente con distintas áreas, como limpieza, mantenimiento, para que cada ocasión, cada día que hay un taller, en el horario que sea, esté todo perfecto. Entonces en ese caso, yo por ejemplo hago unas planillitas donde está el horario, qué se necesita y lo pongo en el calendario de Google, de manera que esté al alcance de todos. Nadie puede decir “yo a esto no lo vi”. Estamos todos informados de lo que se necesita. Si no vino la persona de mantenimiento yo sé que se necesitan 15 sillas para un taller, yo me encargo y las llevo, porque somos muy pocos y las tareas son compartidas en general.

L: ¿Y existe algún canal que presente dificultad para ser utilizado y que por ende se lo deje un poco de lado?

S: No, otro canal muy importante y para mí fundamental, el más importante te diría, son las reuniones que nosotros tenemos de equipo los días martes. Para mí, ese es el más importante. Y que echamos mano de todos los recursos habidos y por haber. Además, la comunicación oral, que la tenemos permanentemente. Porque además de que está puesto el papelito, que está en el calendario, uno le dice a su compañero de trabajo “¿Te acordás que hoy está tal taller?”, de todo eso estamos siempre pendientes todos.

L: Entonces, ¿se podría decir que el grado de involucramiento y participación en el proceso de comunicación es por parte de la mayoría?

S: Totalmente. Yo, a parte, bueno, quizá porque tengo una función que es como de centralizar comunicación distribuyo tal vez más que otros. Por ejemplo, una persona que está en la administración no está permanentemente en contacto, sino que por ahí soy yo la que le nada la información de tal contrato, cómo tiene que hacer, con qué datos. Es quizá una de las funciones que yo tenga especialmente por la ubicación que tengo.

L: Bien, ahora vamos a pasar a otro tema que es la estructura del museo. ¿Qué tipo de estructura creés que predomina? ¿Vertical, horizontal?

S: Acá yo creo que somos bastante horizontales, en general. Por supuesto sí hay una dirección, sí hay una persona que está en la programación y que tienen como tareas un poco más exclusivas si se quiere. Y que tienen capacidad de mando un poco marcada, diferenciada de otros como yo que soy un soldado raso, por ejemplo. Pero a ver, todo acá se conversa, está bastante bien en ese sentido. Y sí, hay fallas como hay en todos lados pero es bien horizontal.

L: ¿Y la división de tareas y roles? Vos mencionabas que es todo bastante compartido... más allá de eso, ¿cada uno tiene su función especificada?

S: Tenemos cada uno, una función. Y prácticamente menos uno por función. Es decir, (se ríe) hay lugares que ya no hay ni cómo cubrirlos y los estamos cubriendo como se puede. El tema es que estas funciones no son compartimentos estancos, sino que están interconectados, muy interconectados. Entonces uno siempre colabora con las funciones de los otros de alguna manera.

L: Entonces la estructura, ¿sería más bien flexible o rígida? Teniendo en cuenta lo que venimos conversando...

S: Flexible, pero por necesidad más que todo.

L: ¿Creés que se relaciona con los procesos comunicacionales esa estructura?

S: Sí, totalmente. La facilita.

L: Y el sistema de decisiones que tienen acá en el MuMu, ¿cómo lo considerás? ¿Centralizado, descentralizado o dependiendo de la decisión varía?

S: Yo creo que varía. Algunas cosas se manejan exclusivamente en la dirección, son decisiones que se toman desde allí, y otras se toman en consenso con la agencia, que digamos maneja a su vez este espacio. Y bueno, otras cosas se conversan entre todos. En estas reuniones que tenemos hay como una puesta en común de muchas cosas.

L: Ahora vamos a pasar al último tema que es la cultura organizacional. ¿Qué características tiene la cultura presente acá?

S: Yo lo que creo es que es un grupo especial este. Al menos, según lo que cuentan en general, no se manejan así en la administración – porque no nos olvidemos que esto es administración pública. Nosotros somos un grupo donde tenemos, creo yo, bastante consideración unos con otros, donde nos reemplazamos – porque cuando el otro no está hay mucha solidaridad y mucho compañerismo. No sé si es lo que hay otros lugares, pero según lo que comentan no. Además es también una relación afectiva, que nosotros la hemos alimentado, con reuniones, con reuniones fuera del espacio de trabajo, con estas reuniones de trabajo que son los días martes, que hacen que uno saque lo que siente. Si te molestó lo decís, lo compartís, se conversa. Todas estas cosas hacen a que el equipo de trabajo funcione de una manera bastante armónica. No te voy a

decir que no hay “chispa”, como en todos lados; pero bueno, dentro de las posibilidades que tenemos nos manejamos con bastante solidaridad y colaboración.

L: Perfecto, ¿cuáles son entonces los valores que guían el accionar en el MuMu? Tanto hacia adentro como hacia afuera, y más allá de que estén o no escritos en alguna parte...

S: La solidaridad, la colaboración, totalmente. Yo puedo colaborar por ejemplo con Constanza en un montón de cosas, pero nunca voy a avanzar sobre su trabajo o sobre el manejo que ella tiene sobre determinadas cosas. Si viene alguien y quiere reservar el auditorio yo le puedo brindar la información, le puedo decir que voy a avisarle a Constanza, pero yo no se le voy a reservar. Es el trabajo de Constanza. En eso nos respetamos mucho también, y por eso es que las cosas funcionan medianamente bien.

L: ¿Tienen ceremonias o rutinas? Entendiendo esto como rituales para determinados sucesos, como en los cumpleaños por ejemplo...

S: Sí. Hemos tenido, hemos festejado por ejemplo los cumpleaños hasta la mitad del año. Antes lo hacíamos por mes, pero se hizo un poco complicado. Sí eso o por ahí juntarnos en la casa de alguno fuera del horario. Nos hemos juntado hasta comer guiso de lentejas, cualquier cosa. O, no sé, también por ahí coincidimos en tomarnos unos minutos para comer algo, y en esos minutos charlamos de un montón de cosas, que tienen que ver con el trabajo o que no tienen nada que ver con eso. Pero que me parece también muy interesante. A veces esos minutos que compartís, tomando un café o comiendo una tarta rápido, es como un momento que compartís con tus compañeros y que contribuye. Lejos de perder ese tiempo, yo creo que se gana.

L: Con respecto a los modos de conducta, ¿tienen alguna normativa que regule esto o es más bien tácito?

S: No, se conversa todo. Por ejemplo, todos sabemos que acá adentro del espacio no se puede fumar. Algunos fumamos o fumábamos, digo porque dejé (se ríe), entonces sabemos que acá adentro, no. Y respetamos porque hemos tenido compañeras embarazadas, o compañeras que les da como tos o lo que sea. Entonces vos sabés que eso acá no se hace y te vas al patio o te vas a la galería de adelante, afuera. Somos todos muy respetuosos en esas cosas. Y lo mismo en el espacio. Acá tenemos una particularidad también. Ninguno tiene como un espacio exclusivísimo, propio. Todos son compartidos, hasta la dirección. Y cuando no está la directora, y está la computadora libre, lo puede usar otra persona. Lo mismo la administración, que está Recursos Humanos también. Acá está producción, está la parte de diseño, la parte de prensa. Yo comparto la computadora de educación con prensa. O sea, y si no hubiera mínimas normas de respeto, no se podría.

L: Por último, en cuanto a las redes de comunicación. Las formales ya las mencionamos al principio, ¿las informales creés que existen, que conviven con las redes formales de una manera equilibrada, armoniosa?

S: Bueno, yo por ejemplo le llamaría informal a esas notitas que te mencionaba. Yo por ejemplo hago notitas todo el tiempo. Si vos te asomás en ese mostrador de adelante, yo ya puse un papelito colgando adentro – que no lo ve el público – para el guardia, para las otras chicas que están en recepción y demás,

para que sepan que el viernes hay un casting de tal hora a tal hora. Eso está en la programación, está en el calendario, pero es como tenerlo ahí. Es para reforzar. Entonces, ese tipo de comunicación sí está, y refuerza. No es obligatoria, no es indispensable porque formalmente está hecho. Pero está bueno recordarlo en el momento.

L: Bueno Susana, era esto nada más. Llegamos al final. Muchas gracias por tu tiempo y disposición.

S: Buenísimo, por nada Lucía. Un gusto.

19) Entrevista a Laura, encargada de producción en el Espacio Cultural MuMu.

L: Antes que nada me voy a presentar. Mi nombre es Lucía, soy alumna de la Universidad Siglo 21, estoy estudiando Relaciones Públicas y estoy en la etapa de Trabajo Final. Elegí hacer un proyecto de investigación, y el tema es modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba. Una de ellas es el MuMu, y lo que tengo que hacer en estas instituciones es realizar algunas entrevistas.

La: Hola Lucía. Bien.

L: Primero, ¿cómo es tu nombre?

La: Laura.

L: ¿Cuántos años tenés?

La: Tengo 39.

L: ¿Qué nivel de estudio alcanzado tenés?

La: Tengo universitario completo y un posgrado.

L: Bien, ¿cuántos años o cuánto tiempo hace que estás acá en el MuMu?

La: Hace tres años y medio.

L: Y tu puesto o tu tarea, ¿cuál sería?

La: Yo hago la producción de las exposiciones.

L: Vamos a hablar un poco entonces de los temas que hacen a esta entrevista. Primero, respecto a los canales o medios de comunicación interna, ¿cuáles son aquellos que ustedes utilicen con mayor frecuencia?

La: Bien, somos muy pocos, entonces no es tan difícil la comunicación. El que utilizamos y creo que más sirve es una reunión semanal, entre todas las áreas. Tenemos un calendario, que es de Google y ahí vemos todas las áreas y las actividades de las áreas.

L: ¿Hay algún canal que presente complejidad o dificultad para ser utilizado y que por eso no se lo esté implementando?

La: (Piensa y luego responde) Seguramente hay alguno que no sabemos. Pero por ahora no sé. A mí me parece que funciona bastante bien, viniendo ya de otros lugares donde la comunicación era mucho más compleja.

L: ¿Qué podés decir entonces de la participación o involucramiento del personal del MuMu en el proceso de comunicación?

La: Eh... me parece que está bastante bien. Pasa que a veces no hay las mismas motivaciones en todas las personas. Entonces a veces a alguna gente no le importa mucho, o sí. Eso creo que es lo que hace más a la incomunicación, una falta de interés.

L: Bien, ahora respecto de la estructura organizacional, ¿qué tipo de estructura creés que predomina acá? ¿Vertical, horizontal?

La: Me parece que sí hay jerarquía vertical, pero a la vez también las tareas están distribuidas entonces cada uno tiene sus responsabilidades. Es un lugar donde se puede opinar, se puede discutir, y todos podemos. No es así tan vertical que no se puede participar. Pero sí hay un director, y un coordinador.

L: Esta división de tareas que mencionabas, ¿es bien específica? ¿Cada uno sabe lo que tiene que hacer, su rol?

La: Sí, es bien explícita.

L: ¿Cómo es la estructura? Rígida, flexible...

La: Creo que es un poco flexible.

L: ¿Y creés que se relaciona con los procesos de comunicación?

La: Para mí funciona bastante bien. Siempre hay cosas que a veces no funcionan. Hay momentos más complicados que otros. Pero me parece que sí es posible por ser pocos y por estar muy cerca. Cualquier cosa la hablamos y hay buena comunicación.

L: ¿Cómo es el sistema de toma de decisiones acá adentro? ¿Centralizado, descentralizado o varía según la decisión?

La: Me parece que es un poco centralizado. Centralizado pero ya te digo, se puede, se acepta y hay escucha para las propuestas. Que no es lo mismo que centralizado y nadie puede decir nada.

L: Pasando al último tema, que es la cultura organizacional, ¿cuáles son las características que tiene la cultura presente en el MuMu?

La: Qué difícil la pregunta (se ríe). Sí me parece que hay solidaridad – igual estamos en un momento medio complicado, porque justo la directora no está, falta un montón de gente que está de licencia, estamos como en un momento medio caótico ahora, pero es un cosa me parece del momento. Más allá de eso me parece que es una cultura bastante sólida y participativa. A ver, hay de todo, pero en general se puede decir que sí. Creo que me influye un poco venir de otro lugar, que era mucho más complicado.

L: ¿Cuáles son entonces los valores que guían o son referentes en el MuMu? Más allá de que estén escritos o no...

La: (Piensa y luego responde) Me parece que hay un compromiso de parte de todos de que funcione la propuesta. Como que hay una cosa de identificación, no porque todo el mundo se identifique pero sí porque se adapte a, bueno, trabajar por funciones y con responsabilidad. A veces la cosa no funciona, lógicamente... Y me parece que una de las cosas importantes de acá, que se siente en general – no sé cómo explicarlo – es una actitud positiva, una actitud a recibir propuestas, a decir que sí a propuestas, que eso me parece que no sucede en todos lados. Es como lo que valoro, yo, de acá.

L: ¿Existen ceremonias o rutinas para distintos eventos o situaciones?

La: Sí. De vez en cuando festejamos los cumpleaños de un par de meses, y traemos alguna comida acá.

L: Los modos de conducta – o reglas de convivencia por así decirlo, ¿están regulados en algún manual, en algún reglamento interno?

La: No sé si hay algún reglamento interno. Me parece que se conocen, y a veces se refrescan (se ríe).

L: Bien, por último, las redes de comunicación formales ya las hablamos, ¿creés que existe la comunicación informal?

La: Sí, tenemos una comunicación entre áreas fluida, por mail, hablando, o dejando una nota. Nos dejamos cartelitos...

L: ¿Y la considerás importante?

La: Sí, me parece fundamental porque habla de una relación que uno tiene con el otro. Si no el otro es como una cosa.

L: Bueno Laura, esto es todo. Muchísimas gracias por tu tiempo y colaboración.

La: De nada, espero que sea de ayuda. Hasta luego.

20) Entrevista a Andrés, montajista en el Espacio Cultural MuMu.

L: Antes que nada, mi nombre es Lucía, soy alumna de la Universidad Siglo 21, estoy en la carrera de Relaciones Públicas y estoy en la etapa de Trabajo Final. Decidí hacer un proyecto de investigación que refiere a modelos de comunicación interna presentes en instituciones públicas de Córdoba y una de las instituciones que elegí es el MuMu. La investigación implica hacer entrevistas en profundidad porque la metodología que requiere es cualitativa.

A: Hola Lucía. Buenísimo.

L: Primero te voy a hacer unas preguntitas personales, aplicadas a tu trabajo en el MuMu y después vamos a hablar un poco de los temas.

A: Bien.

L: ¿Cómo es tu nombre?

A: Yo me llamo Andrés.

L: ¿Cuántos años tenés?

A: 34

L: ¿Qué nivel de estudio alcanzado tenés?

A: Secundario.

L: ¿Cuál es tu antigüedad acá?

A: Yo hace muy poquito que estoy acá, desde Febrero.

L: ¿Y tu puesto o tu tarea es?

A: Soy montajista.

L: Bien, ahora vamos a hablar un poco de los temas. Respecto de los medios o los canales que ustedes utilizan para comunicarse internamente, ¿cuáles son los que utilizan con mayor frecuencia?

A: Todos. Tenemos reuniones, tenemos comunicación verbal, a veces nos mandamos mails, tenemos un calendario con cronograma, donde vamos consultando y escribiendo cosas. Eh...acá Rocío pega, suele colgar como en una estera alguna novedad, informa por mail también. De todo tipo, nos manejamos muy bien. Somos un equipo de trabajo que tratamos de organizarnos lo mejor posible.

L: Bien. ¿Existe algún canal o medio que por su complejidad no lo están utilizando o no lo hacen tan seguido?

A: Twitter. Pero en general nos manejamos bastante bien. Somos un grupo de trabajo menor a 20 personas. Tenemos reuniones una vez por semana todos, donde cada uno expone su actividad, alguna inquietud, nos comunicamos las cabezas del lugar – por así decirlo – nos comunican alguna novedad, las cosas que hacen falta o si hace falta coordinar algún trabajo lo hacemos, todo el tiempo. En general es bastante buena la manera de la comunicación del lugar para la realización del trabajo.

L: ¿Qué opinás respecto de la participación o el involucramiento de las personas que componen el MuMu en el proceso de comunicación?

A: La mayoría lo hace. Porque lo hacemos – como te digo – de una manera bastante democrática.

L: Bien, ahora vamos a hablar de otro tema que es la estructura organizacional. ¿Qué tipo de estructura creés que existe el MuMu? ¿Es más bien vertical u horizontal?

A: Es más horizontal. Como te digo, hay cosas que nos consultamos entre todos, algún tema por ahí se lo pone sobre la mesa – por así decirlo. Pero por supuesto cada uno tiene un rol y una jerarquía y a eso lo sabemos. Yo por ejemplo en mi caso, como técnico, como montajista, yo estoy muy, eh...ligado a trabajar conjuntamente con el área de producción, con Laura, con Carla. Por ejemplo, en mi área no trabajamos conjuntamente a lo mejor con prensa o con diseño. Yo estoy más ligado a producción.

L: Según lo que me comentabas, la división de roles ¿es bien detallada, específica?

A: Sí. Por supuesto nos ayudamos entre todos.

L: ¿Creés que la estructura en general es rígida o flexible?

A: Es flexible. Está muy bien.

L: ¿Y pensás que esto afecta o tiene un impacto en los procesos de comunicación?

A: Y sí, porque genera como una energía, un espíritu más colaborativo, un trabajo más de equipo. Genera un clima agradable de trabajo y de alguna manera eso te lleva a despertar un interés.

L: ¿Cómo es el sistema de toma de decisiones que existe?

A: Hay determinadas decisiones que se reservan para la jerarquía. Por ejemplo, si hubiera una gran pérdida de un caño de gas, o si se corta la luz en todo el edificio, mi deber es informarlo. Acá también hay otra persona que ejerce – que no está en este momento porque está de licencia – lo que se denomina la intendencia. El intendente es la persona responsable de la limpieza, de la seguridad y del mantenimiento

del edificio. Es decir, si hay por ejemplo una fuga eléctrica y no se puede trabajar, él no decide cerrarlo pero él sí comunica a dirección. La decisión la toma dirección. Entonces, en ese aspecto, sería centralizado.

L: Ahora vamos a pasar al último tema que es la cultura organizacional. ¿Qué características creés que tiene la cultura presente acá?

A: Somos bastante “compinches”. Yo hace unos meses que estoy acá pero justamente hay algo que me gusta de este lugar que es el clima laboral que hay. De alguna manera, si alguien necesita ayuda se lo está cubriendo, es un equipo de laburo bastante sano éste.

L: ¿Y cuáles creés entonces que son los valores que predominan?

A: Compañerismo porque te apoyan, esa horizontalidad también. Cualquier tipo de problema se lo charla. De alguna manera, entre todos, nos ayudamos, incluso nos damos una mano en cosas que a lo mejor a alguno no le corresponde. Hay una intención colectiva de ponerse a favor de las soluciones. Eso implica a veces que si “fulana” o “fulano” se enfermó y no hay nadie en la recepción, lo charlamos y hay alguien que lo puede cubrir. Hay como un espíritu de camaradería en ese sentido, de compañerismo.

L: ¿Tienen ceremonias o rutinas, para determinados sucesos o acontecimientos?

A: Sí. Tratamos de tenerlo en cuenta. O sea, hay grupos dentro de todo el equipo de laburo, hay algunos que son muy amigos, otros no tanto. Acá se ve una cosa que de donde yo vengo no pasaba, que es que a la hora del almuerzo comen juntos, hay un clima agradable, y bueno, en ese almuerzo saldrán temas extra-laborales, pero en sí hay buena onda.

L: Ahora hablando de modos de conducta, ¿tienen algún reglamento?

A: Tenemos horario que cumplir. Hay algo, que forma parte también dentro de nuestro estatuto, como empleados estatales. Por ejemplo, si tenés la necesidad de salir a hacer un trámite, tenés que avisarlo, firmar una planilla. Esas son parte de nuestras normas. El tema del uniforme depende mucho de la función a cumplir. Yo por mi tarea sería el más afectado o necesitado de contar con un uniforme de requerimientos especiales, por una cuestión de seguridad. Pero una persona que trabaja en la administración no tiene por qué usar una camisa de trabajo.

L: Por último, en cuanto a las redes de comunicación. Formales ya las mencionaste al principio. ¿Informales cuáles serían?

A: Se charlan cosas informalmente, justamente como te digo, en un almuerzo o acá. Está, la comunicación entre nosotros me parece que es buena.

L: Bueno, bárbaro Andrés. Hemos llegado al final. Agradezco tu tiempo y la disposición.

A: Por favor. Un gusto Lucía. Mucha suerte.

Bibliografía consultada

- Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas – El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires, Argentina: Temas.
- Arru, M. (2014). Comunicación interna, una oportunidad de mejora para la empresa [Versión Electrónica], *América Economía*, 400, s/n.
- Avilia Lammertyn, R. (1999). *Relaciones Públicas – Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora* (IIIª ed.). Buenos Aires, Argentina: Revista Imagen.
- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna – Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía y DIRCOM.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales – Ritos y rituales de la vida organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Echeverría, R. (2000) *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación organizacional*. Ciudad de México, México: Diana.
- GonzálezFrígoli, M. (2013). ACI: Auditar la comunicación interna. Una herramienta clave a la hora de gestionar. *Dircom*, 99, 11-12.
- Gordillo, A. (1974). *Tratado de Derecho Administrativo y obras selectas*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Gestión.

- Letteriello, A. (1995). *Relaciones Públicas – La comunicación en las instituciones*.
Buenos Aires, Argentina: Centro de Ex Becarios de los Estados Americanos en la
República Argentina.
- Muriel, M.L. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional – Enfoque social de
Relaciones Públicas*. Quito, Ecuador: Andina.
- Piñuel Raigada, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*.
Madrid, España: Síntesis.
- Schein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo – Una visión dinámica*.
Barcelona, España: Plaza y Janes Editores.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y
sociedad* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: De las ciencias.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva – Gestión estratégica de la imagen de las empresas*.
Madrid, España: Pirámide.

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Barberis Lucía
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	36.935.426
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	lu.barberis@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	Si
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Córdoba, 20 de Julio de 2016

Lucía Barberis

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.