



Universidad Nacional de Córdoba
Repositorio Digital Universitario

Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero:
una mirada hacia la comunicación interna

Daniela Belén Carrizo
Priscila Ducler Sartor

Cómo citar el trabajo:

Carrizo, Daniela Belén y Ducler Sartor, Priscila. (2017). *Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero: una mirada hacia la comunicación interna*. Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciado en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita). Disponible en: <http://hdl.handle.net/11086/4868>

Licencia:

Creative Commons [Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



**Cooperativa de Obras y Servicios Públicos
Limitada de Río Tercero: Una Mirada
hacia la Comunicación Interna**



Daniela Belén Carrizo

(mat.36205133)

Priscila Ducler Sartor

(mat.36643308)

Director: Prof. Eladio Barabani

Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social

OCTUBRE, 2016

Dedicatoria

A nuestras familias que nos apoyan a la distancia.
A los amigos que nos dio la Universidad Nacional.

Agradecimientos

Al Profesor Eladio que se interesó siempre, más allá de las aulas.

A Lucila, por el ánimo y la dedicación.

A la FCC (ex eci), por cruzar nuestros caminos.

Índice

Abstract.....09

Introducción.....10

Capítulo I

1. Título

1.1 Tema.....14

1.2 Fundamentación.....14

1.3 Problema.....14

1.4 Subinterrogantes.....14

1.5 Objetivos.....15

1.6 Unidades de análisis.....15

1.7 Recursos y tiempo.....15

1.8 Técnicas utilizadas.....15

Capítulo II

2. Marco Teórico

2.1 La comunicación como proceso.17

2.2 La comunicación organizacional.....19

2.3 Los públicos.....20

2.4 Público Interno: Público objetivo.....21

2.5 Comunicación Externa e Interna.....22

2.6 Comunicación formal e informal.....22

2.7 Los flujos de mensajes.....24

2.8 Los canales de comunicación interna.....26

2.8.1 Cara a cara

2.8.2 Cartelera

2.8.3 Emails/agendas electrónicas

2.8.4 Newsletter

2.8.5 Brochure

2.8.6 Intranet

2.9 La comunicación como proceso cultural.....	30
2.10 Elementos de una Cultura Organizacional.....	31
2.10.1 Identidad e imagen Corporativa	
2.10.2 Visión, misión y valores	
2.11 La estrategia de comunicación.....	33
2.11.1 Pre-diagnóstico	
2.11.2 Diagnóstico	
2.11.3 Planificación y ejecución del plan	
2.12 Aspectos a considerar en la fase del diagnóstico.....	35
2.12.1 Ritos	
2.12.2 Los ritos y las historias	
2.12.3 Los tabús	
2.13 Sobre cooperativismo.....	37
2.14 ¿Qué es el cooperativismo?.....	37
2.15 Historia.....	38
2.16 Bandera	40
2.17 Símbolo.....	40
2.18 Tipos de cooperativas.....	41
2.19 Órganos sociales.....	41
2.20 Cooperativas de obras y servicios públicos.....	42

Capítulo III

3. Marco Contextual

3.1 Estructura organizacional.....	45
3.2 Organigrama de la institución.....	46
3.3 Descripción del ámbito de Trabajo.....	48
3.4 Contacto.....	50
3.5 Historia institucional.....	51
3.6 Historia de los servicios.....	51
3.7 Servicios actuales	55
3.8 Articulación con otros organismos.....	56
3.8.1 Educación, entrenamiento e información	

Capítulo IV

4. Marco Metodológico

4.1 Definición de las técnicas utilizadas	60
4.1.1 La observación	
4.1.2 La entrevista	
4.1.3 La encuesta	
4.2 Recolección de datos.....	63
4.3 Modelos de encuestas.....	64

Capítulo V

5. Diagnóstico Comunicacional

5.1 Cultura Organizacional.....	70
5.1.1 Identidad	
5.1.2 Imagen	
5.1.3 Misión y Visión	
5.1.4 Valores	
5.2 Identificación de los públicos.....	75
5.3 La comunicación interna de la COSP.....	77
5.4 Comunicación entre actores.....	78
5.5 Demanda de información.....	79
5.6 Canales de comunicación.....	79
5.7 Circuitos de comunicación.....	81
5.8 Relaciones internas	82
5.9 Conclusión del diagnóstico.....	83

Capítulo VI

Propuesta Comunicacional

6.1 Departamento de Comunicación.....	87
6.2 Las piezas de la propuesta.....	88
6.2.1 Sector Operativo	
6.2.2 Sector Administrativo	
6.2.3 Propuesta para ambos sectores	

6.3 Evaluación de la propuesta.....	99
Conclusiones Finales.....	100
Bibliografía.....	102
Principal	
Secundaria	
De Consulta	

Abstract

El presente Trabajo Final consiste en la realización de un diagnóstico comunicacional dentro de la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero. El mismo explora la cultura organizacional y los circuitos de comunicación existentes, con el propósito de reconocer potenciales problemáticas en torno a la comunicación interna. El trabajo culmina con el desarrollo de una propuesta que pretende mejorar los problemas comunicacionales encontrados.

Palabras claves: Comunicación Interna - Cultura organizacional - Río Tercero - Córdoba - Cooperativismo - FCC - UNC.

Introducción

El presente Trabajo Final titulado “*Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero: una mirada hacia la comunicación interna*”, representa la última instancia de la carrera de grado: Licenciatura en Comunicación Social de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad Nacional de Córdoba.

En primer lugar, **busca describir el estado actual de los procesos de Comunicación Interna de la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Río Tercero (COSP)**, mediante la realización de un diagnóstico. Y en segundo lugar, a partir de las conclusiones que de éste se desprendan, **elaborar una propuesta comunicacional para la Cooperativa, que intente solucionar los problemas hallados y mejore la comunicación interna de la organización.**

Cabe aclarar, el objetivo del trabajo nace con una demanda de la misma institución, cuando nos plantean que en la COSP existían varios problemas de comunicación. En un primer momento, el equipo de tesis llegó a la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos con una inquietud, con la idea de llevar adelante un proyecto de trabajo en conjunto sobre su comunicación externa. Si bien esta intención fue muy bienvenida, tras el primer acercamiento fue cambiando de eje. Incluso en la entrevista con la COSP, nos afirmaron que había mucho por hacer en el campo de la comunicación externa - posibilidad que habíamos anticipado-, pero también se presentó la necesidad -en igual medida o incluso más- de que se trabajara hacia el interior de la institución: “**Si no nos comunicamos hacia adentro, como vamos a comunicar para afuera**”, nos plantearon. Así, giró nuestro rumbo preliminar.

En este sentido, es necesario entender a la comunicación como un “proceso” que abarca desde la elaboración y emisión de un mensaje, hasta la recepción y comprensión del mismo. Este último momento es el que determina el éxito de la comunicación, y es el feedback -o respuesta del receptor- lo que indica si el mensaje fue comprendido o no. Así, un cambio en la actitud o en la forma de pensar del receptor o receptores -o públicos-, son indicadores principales de una “comunicación exitosa”¹, en términos de Brandolini y González Frígoli.

¹ Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones – DIRCOM.

A la idea de “proceso” viene ligada la de “conjunto”. Es decir, es interesante concebir a la comunicación como un conjunto, como una red de intercambios discursivos, que a nivel macro forman el entramado cultural de la organización, lo que Ritter denomina “Cultura organizacional”². Así, la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Río Tercero viene a ser un “agente social”³ que teje su propia red de sentidos, es decir, son sus socios, el público que la compone, los que generan la cultura de la institución de la cual son, y deben sentirse, parte.

Al analizar la comunicación de una organización, podemos referirnos a los modos en que una empresa o una cooperativa se comunican con sus clientes, o público externo. O bien, podemos hacer foco en los flujos de comunicación que se dan dentro de la misma. Para ello, para ‘referir’ y ‘enfocar’, una herramienta fundamental es la observación, es decir el acto de mirar y desde ese lugar buscar interpretar, contemplando. **Mirar para poder explorar, para poder reconocer las necesidades del público interno de la COSP, y también mirar para develar las falencias y fortalezas que ofrece su comunicación interna, y ahí sí, proponer una mejora.** Por eso, en las páginas siguientes se presenta un trabajo, que en definitiva, es el reflejo de “una mirada hacia la comunicación interna”, como lo expresa el título.

Para una mejor presentación del mismo, se optó por organizarlo en capítulos:

El **Primer Capítulo** le da un marco formal al trabajo. Conceptualiza el tema y el problema a desarrollar, y además expone por qué es importante la investigación y cuáles son los objetivos que se persiguen. Por otro lado, el **Segundo Capítulo** funciona como una herramienta efectiva para pensar reflexivamente. Se trata del Marco Teórico, que a su vez se divide en dos etapas, un primer momento en torno a la comunicación, específicamente en el ámbito interno de una organización. Y un segundo, centrado en el cooperativismo y sus particulares características, en tanto tipo específico de organización.

A partir de aquí, los capítulos siguientes (3, 4, 5 y 6) se enfocan puntualmente en la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Río Tercero y en el trabajo allí desarrollado. Así, la tercera pieza o **Tercer Capítulo** comienza ubicando a la organización en un espacio y tiempo determinado, en un contexto social e histórico.

² Ritter Michael. (2009). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones- DIRCOM.

³ Von Sprecher, R. y Boito, M. E. (2010). *Comunicación y Trabajo Social*. Córdoba, Argentina: Brujas.

Este Marco, contextualiza nuestro estudio y además presenta a la Cooperativa con la que estamos trabajando.

El **Cuarto Capítulo** por su parte, permite visualizar cuál fue la metodología con la que se procedió. Las herramientas de recolección de los datos, los instrumentos y también la forma en que se realizó esa búsqueda. Podemos anticipar aquí, desde la perspectiva de la triangulación, se emplearon tanto técnicas cualitativas, como la observación y la entrevista, y cuantitativas, como las encuestas.

Llegó el momento de sumergirnos más a fondo en la investigación. El **Quinto Capítulo** es el Diagnóstico Comunicacional, quizá la parte más importante, pero que no podría desarrollarse sin las etapas anteriores. Aquí se presenta la cultura organizacional de la COSP de Río Tercero, se explora su estructura, los flujos de mensajes que por ésta circulan y la manera en que se direccionan esos mensajes. Se pone sobre la mesa los problemas de comunicación latentes, la situación del público interno, que también son socios y son clientes. Además, luego de una exposición de los datos recolectados, se resume y sistematiza la información expuesta con una conclusión. La misma puntualiza cuáles son los principales inconvenientes que existen en la comunicación interna de la COSP, lo cual permite dirigirnos al **Sexto Capítulo** del trabajo.

Si bien, siguiendo a Brandolini y Gonzáles Frígoli, son cinco las instancias por las que debe pasar un plan efectivo de comunicación (Pre-diagnóstico. Diagnóstico. Planificación. Ejecución. Evaluación), en este trabajo sólo se llega hasta la instancia de Planificación, dejando pendiente a la ejecución del mismo y la correspondiente evaluación. El último capítulo incluye la presentación de la Propuesta de Comunicación interna para la Cooperativa, cuyo objetivo principal es resolver los problemas específicos de comunicación hallados tras el diagnóstico.

Capítulo I



1.1 Tema

Análisis de la comunicación interna en la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero, y diseño de acciones para fortalecer la misma.

1.2 Fundamentación

En una organización, para que haya un clima de trabajo óptimo, se necesita por una parte una buena circulación de la información, y por la otra, una buena relación entre pares, jefes y subordinados. Un trabajador conforme con su trabajo, informado e identificado con los valores de la institución de la que forma parte, se desempeña mejor en sus tareas, y más aún si siente que coopera con la misión de la misma. Por eso, en toda organización, el análisis de la comunicación interna es un proceso fundamental para la mejora y el mantenimiento de un clima de trabajo óptimo, sobre todo cuando existe la necesidad de proyectar una mejora en las condiciones del ámbito interno.

1.3 Problema

¿Cuáles son los aspectos de la comunicación interna en la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero que se necesitan mejorar?

1.4 Subinterrogantes

- ¿Cómo es el clima laboral de la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero?
- ¿Cuáles son los circuitos de comunicación en el interior de la institución?
- ¿Los empleados se sienten informados sobre las novedades de la Cooperativa?
- ¿Los trabajadores se sienten identificados con la cultura de la organización?

1.5 Objetivos

General

- Desarrollar una propuesta de comunicación interna en la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero.

Específicos

- Reconocer los circuitos de comunicación en la estructura organizacional de la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero.
- Observar y escuchar al público interno en su clima de trabajo.
- Detectar las problemáticas en torno a la comunicación que existen en el ambiente interno de la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero.

1.6 Unidades de análisis

- Directivos de la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero.
- Empleados de la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero.

1.7 Recursos y tiempo

- Tiempo estipulado del trabajo: Marzo de 2016 hasta Septiembre del 2016
- Materiales: Grabador, scanner, computadora, lapiceras
- Gastos corrientes: Pilas, fotocopias, viaje de ida y vuelta desde Córdoba a Río Tercero.

1.8 Técnicas utilizadas

- Observación no participante.
- Encuesta mixta.
- Entrevista semi-estructurada.

Capítulo II

Marco Teórico



El Marco Teórico funciona como una herramienta efectiva para pensar reflexivamente las prácticas sociales, lo cual permite comprenderlas y modificarlas. Tal como explica el profesor Roberto Von Sprecher: “Acudimos a la teoría porque en ella construimos conceptos y relaciones entre los mismos. Esos conceptos funcionan como una caja de herramientas para nuestros análisis, interpretaciones e intentos de explicación de lo social, de lo comunicacional, de lo educacional y, por cierto, de las prácticas de los trabajadores sociales.”⁴

Entonces, con el fin de dar un sustento teórico a la investigación, el siguiente marco se organiza en dos momentos: El primero recupera algunos conceptos en torno a la comunicación, específicamente en el ámbito interno de una organización. Y el segundo se centra en el cooperativismo, ya que se trata de un tipo específico de organización que tiene características particulares.

2.1 La comunicación como proceso

En primer lugar, es fundamental definir los conceptos de comunicación y de información, ya que reconocer la diferencia es esencial para el logro de una comunicación eficaz. Este es uno de los ejes desarrollados por Alejandra Brandolini y Martín Gonzales Frígoli en su obra *Comunicación Interna*, donde se define a la **información** como “un conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un tema o hecho determinado”⁵. Si bien en el acto de informar se transmite conocimiento, éste representa únicamente el contenido del mensaje. En cambio, la **comunicación** remite a un “**proceso**” a través del cual se le otorga sentido a la realidad.

La comunicación abarca desde la emisión del mensaje hasta la recepción y comprensión del mismo, la cual se mide –necesariamente- a partir de una respuesta o *feedback*. En este sentido, la comunicación impartida por una institución por ejemplo, implica una primera instancia de codificación de la información que se quiere comunicar, cómo se hará y con qué intención. Estos mensajes son transmitidos a un destinatario que los recibe, los decodifica, los interpreta y a partir de allí elabora una respuesta, que podría ser un cambio de actitud o del modo de pensar. Este último

⁴ Von Sprecher, R. y Boito, M. E. (2010). *Comunicación y Trabajo Social*. Córdoba, Argentina: Brujas.

⁵ Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones – DIRCOM.

momento es el más importante del proceso comunicativo, ya que representa el resultado de una “comunicación exitosa”.

Existen diferentes formas de comunicar. **La comunicación puede ser verbal o no verbal.** Es **verbal** cuando se utiliza a las palabras y al lenguaje como código (oral-escrita). En el uso de las palabras es importante prestar atención al receptor, ya que se trata de códigos con significados inexactos que por tener varios significados y connotaciones, puede dar lugar a “confusiones de interpretación”. En cambio, es **no verbal** cuando el código se encuentra en lo gestual y corporal. Ligada íntimamente a lo cultural, la comunicación no verbal incluye a los movimientos, los gestos y también, al manejo de los objetos materiales, del tiempo y el espacio en la comunicación verbal.

Sin embargo, una **comunicación integrada** que combine las dos anteriores puede resultar más efectiva, ya que posee la coherencia de lo verbal y lo no verbal.

Por otro lado, Roberto Von Sprecher y María Eugenia Boito plantean un concepto donde **lo comunicacional no podría pensarse por separado o externo a lo social y lo cultural**, ya que es la comunicación la que permite y produce la puesta en práctica de la cultura en tanto “sistema significante”. Es decir, la cultura cobra existencia en acción a través de las prácticas comunicacionales.

“Denominamos comunicación al conjunto de intercambios de sentidos entre agentes sociales, que se suceden en el tiempo, y que constituyen la red discursiva de una sociedad, red que puede pensarse relacionamente a niveles micro, meso y macro. Esta red discursiva está tejida por las prácticas productoras de sentido -que se manifiestan en discursos- de los agentes sociales (individuos, instituciones, empresas, etc.) que ocupan distintas posiciones en el espacio social general (en las clases sociales) y en los campos que forman parte del mismo -posiciones que implican capitales y poderes diferentes puestos en juego en el intercambio, luchas en consecuencia”. (Von Specher y Boito, 2010, p.24)⁶

⁶ Von Sprecher, R. y Boito, M. E. (2010). *Comunicación y Trabajo Social*. Córdoba, Argentina: Brujas.

2.2 La comunicación organizacional

En el caso de las organizaciones, los procesos de comunicación se dibujan como una red intrincada de relaciones en la que intervienen diferentes actores -o públicos-, donde tanto la circulación de mensajes, como así las relaciones entre sus miembros, sucede a través de conversaciones. Es por ello que -siguiendo a Brandolini y Frígoli- la comunicación organizacional puede entenderse como “una red de conversaciones”⁷, o bien- al estilo de Michael Ritter-, definirse con una sola palabra: “Intercambio”.⁸

“Pensar en la comunicación, implica abarcar la totalidad del proceso, y analizar y crear estrategias para que los mensajes lleguen a los públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente”. (Brandolini y González Frígoli, 2009, p.11)

Podemos decir entonces, que la comunicación en una organización abarca la suma de cada ‘intercambio’ de información, de ideas, de sentimientos, que se da entre diferentes públicos. Las organizaciones comunican en todo momento, tanto cuando emiten mensajes hasta cuando callan, tanto hacia el exterior como al interior de la organización.

La ‘comunicación organizacional’ puede ser interna y también externa. Hacia el interior, dice Ritter, el intercambio funciona mejor cuando tantos los empleados de alta como los de baja jerarquía se hallan involucrados en el proceso de comunicación. Por su parte, la comunicación externa se da en la vinculación permanente de la institución con el entorno social. Según Brandolini, las organizaciones se consolidan como sujetos sociales que emiten y reciben mensajes diversos, pero más allá de los productos y los servicios, las organizaciones producen significados y así, circulan y se intercambian valores que la identifican.

⁷ Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones – DIRCOM.

⁸ Ritter Michael. (2009). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones- DIRCOM.

2.3 Los públicos

Según la Real Academia Española, un público es un “conjunto de personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren a determinados lugares” (DRE; 2008). A esta definición, Bongiovanni⁹ suma la idea de “mutua integración”. Así, en el análisis de los públicos son varios los elementos a considerar, ya que **se trata de “un conjunto de personas, que comparten intereses que los unen”**.

Cuando se habla de “públicos”, se hace referencia a un “agregado de personas que están unidas por un mismo interés en relación a la organización”. Y esto no necesariamente significa que comparten un espacio geográfico, se trata de una unión más bien, mental. Así, se dan experiencias y también problemas comunes, que funcionan como una motivación en la relación con la organización.

Para el trabajo de auditoría, Bongiovanni plantea que **es fundamental el reconocimiento de distintos tipos de públicos**. Para ello, **se debe tener presente que las organizaciones mantienen y cultivan las relaciones con distintos tipos de grupos al mismo tiempo**, de forma voluntaria e involuntaria.

Desde una perspectiva sociológica, se puede hablar de *grupos primarios* (como la familia) y *secundarios*, que están conformados en función de las relaciones de intereses. Estos últimos bien podrían ser los públicos de una organización.

Así, de la mano del concepto de grupos sociales, vienen dos términos teóricos que resultan operativos en una auditoría: **el rol** (el papel que cada sujeto juega dentro del grupo) y **el status** (posición social que ocupa cada grupo). Al identificarlos, el investigador estará definiendo públicos. Se puede decir entonces, que **los “tipos” son producto de las construcciones que realiza la organización, al identificar roles y status de sus públicos**.

En este sentido, podríamos hablar de dos tipos de públicos primordiales: ***Publico externo*** y ***público interno***.

Según Daniel Saur, el ***público interno*** es aquel que “desarrolla sus actividades en la institución o forma parte integrante como un miembro orgánico (empleados de

⁹ Bongiovanni, M. (2008). Los públicos en el proceso de comunicación pública en *Auditoría de Comunicación: Un método de análisis de las comunicaciones públicas*. (pp. 49-60). Buenos Aires: La Crujía Ediciones – DIRCOM.

municipios y empresas; socios de clubes; vecinos de centros vecinales, miembro de ONG, etc.)”. En cambio, el *público externo* “no forma parte integrante de la institución aunque podría tener algún tipo de vinculación o contacto no orgánico con ella”.

Esta división entre interno y externo, admite numerosas subdivisiones según el objetivo que se persiga. En “Manual de producción de medios gráficos”, Saur desarrolla los lineamientos que debe tener un comunicador al proponer soluciones gráficas, en un campo institucional. Allí expresa que **el diseño del producto, el tipo de lenguaje y los recursos estéticos a utilizar, varían según el objetivo de la propuesta y a su vez, éste depende del público que se delimite.** Y en este sentido, el autor admite que “cuando se cruzan criterios, una persona o subgrupo puede formar parte de dos o más grupos distintos”¹⁰. Un trabajador de una empresa puede también ser usuario o cliente del servicio que ofrece la misma. O bien, dentro de una misma organización, dentro del público interno- pueden surgir subdivisiones según el área o la tarea específica que realicen.

2.4 Público interno: público objetivo

En *Cultura Organizacional*¹¹, Ritter habla de “audiencias diversificadas” y propone considerar al **público interno como un público-objetivo**, en la búsqueda del entendimiento. Dice la autora: “Existe hoy un reconocimiento en ascenso sobre la naturaleza multidimensional de las audiencias. Los empleados son también votantes, accionistas, consumidores, miembros de comunidades vecinas a los centros de operación de las empresas en las cuales trabajan o activistas en diferentes organizaciones no-gubernamentales”. (Ritter, 2009, p.11)

Así, teniendo su origen en diferentes ambientes, *backgrounds* y puntos de vista, la actitud y el sentido crítico de los empleados -que también son socios- hacia la institución, podría ser afectada.

En esta dirección, centrada en el capital humano y en la cultura corporativa, la comunicación interna permite: generar la implicación del personal, mantenerlo

¹⁰ Saur, D. y Druetta, S. (2003). *Manual de Producción de medios gráficos*. Córdoba, Argentina: Comunicarte.

¹¹ *Ibid.*

informado, generar entendimiento, armonizar las acciones de la empresa y apoyar el logro de los objetivos, propiciar un cambio de actitudes o reforzar la cultura corporativa.

Se trata entonces, de una herramienta clave de gestión en el campo de la comunicación institucional, que permite lograr y mantener un clima laboral óptimo. A su vez, un buen clima de trabajo genera más consenso y compromiso de los empleados con su organización, y así también aumenta la productividad.

2.5 Comunicación Externa e Interna

Según a qué público esté destinada la comunicación, se puede hablar de dos tipos:

Por un lado, la **comunicación externa**. Dirigida hacia aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía, es decir al público externo de la organización.

Por el otro, la **comunicación interna**, destinada al público interno de la organización, es decir, a los recursos humanos. No obstante, los trabajadores terciarizados, las familias de los empleados, los accionistas y proveedores, también forman parte del público interno, aunque de forma indirecta. Como todo este conjunto de personas que lo conforman también actúan fuera de la empresa, el público interno es también parte del público externo y a su vez, es un vocero principal de la compañía hacia otros públicos de interés.

2.6 Comunicación formal e informal

Valiéndonos del enfoque que plantea Francisca Serrano¹², son dos las realidades que hacen a la comunicación interna de una organización social: una realidad formal y otra más bien informal.

La **comunicación formal** es planificada, sistemática y principalmente aborda temas laborales. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales

¹² Morales Serrano, F. (2001). La Comunicación Interna. En *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp. 219-247). Barcelona: Gestión 2000.

formales como: memorandos, correo electrónico, carteleras, manuales, reglamentos, la revista interna y la intranet. Siguiendo con la autora, la comunicación formal transmite mensajes que están explícitamente reconocidos por la organización como oficiales. Perfectamente definida o “dibujada”, sigue las líneas del organigrama y nos da una visión clara de los flujos de información planteados para la organización.

En esa realidad de la institución, formalmente dibujada, hay dos aspectos fundamentales a considerar: *La organización funcional* por un lado, basada en la necesidad de analizar por separado cada una de las tareas o funciones de la organización, con el fin de conseguir un funcionamiento global óptimo; y *la organización jerárquica*, la cual nos muestra las líneas de autoridad que se dibujan en la institución a través de una organización formal de sus tareas, desde la más alta dirección hasta el último y más sencillo colaborador. La comunicación formal entonces, deriva de los dos tipos de organizaciones mencionados.

El rasgo diferenciador entre una comunicación formal e informal, se encuentra en la estética del discurso. No obstante, entre una y otra deben complementarse.

Por su parte, la **comunicación informal** aborda aspectos laborales que no circulan por los canales formales. Surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización, y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. Se trata de conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, escaleras, donde los canales no son oficiales. Se crea y emite de forma no oficial, es decir, siempre que un miembro de la organización necesita comunicarse con otro y no dispone de un canal formal para poder realizarlo. Esta comunicación aparece espontáneamente.

Los canales informales no están planificados ni controlados por los altos ejecutivos, los motivan en su mayor parte, el propio interés del individuo. Con la independencia de que los canales formales sean eficientes o no, la comunicación informal siempre aparece y tiene importancia en las empresas, incluso, con la ventaja de divulgarse de manera más veloz que lo formal. Sin embargo, puede generar malentendidos y hasta provocar una gran ola de rumores.

El *rumor* compone la principal forma de comunicación informal. Aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan información suficiente a los miembros de una organización y éstos recurren a otras fuentes. Los rumores transportan contenido de interés para los empleados, sobre lo que se está haciendo y sobre los cambios que se dan o se podrían dar en su trabajo, ayudándolos así a comprender la vida de la organización y a entender mejor la función estratégica de sus propias actividades. No obstante, la información podría ser vaga, confusa y proceder de una fuente que no se identifica con claridad.

2.7 Los flujos de mensajes

Comunicación descendente – ascendente –horizontal –transversal

A su vez –continuando con Morales Serrano-, existe otra dimensión para examinar la comunicación interna que, junto con la realidad formal e informal, contribuye a conformar el carácter real de la organización. En función de cómo circulen en la estructura jerárquica, podemos hablar de flujos de mensajes ascendentes, descendentes y horizontales. A lo que se agrega un cuarto tipo: el transversal¹³.

La *comunicación descendente* surge de la alta dirección y desciende de forma vertical a los niveles inferiores. Es el tipo más básico y tradicional de la comunicación formal, la forma natural y espontánea de transmitir información en las organizaciones. Se trata de una herramienta de gestión muy importante para una dirección correcta del desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades que se han de realizar, y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros (tanto responsables como subordinados).

Los medios que se utilizan, fundamentalmente escritos, pueden ser: publicaciones periódicas, noticias breves, flashes informativos, hojas o tabloneros de anuncios, la guía práctica de la empresa, folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización, carteles, pero también el video y los canales de audio. En estos, los

¹³ Villafañe, Justo. (1993). La gestión de la Comunicación Interna. En *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la Imagen de Empresa (Cap. 7)*. Madrid: Ed. Pirámide.

mensajes descendentes deben ser veraces, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos que están dirigidas.

En el objetivo de implantar y fortalecer la cultura organizacional y así reducir la incertidumbre del rumor, es imprescindible una clara predisposición y apoyo por parte de la más alta dirección. Principalmente para la definición de los contenidos de la comunicación interna, con especificidad de lo que se va y lo que no se va a informar. Pero además, la responsabilidad de la alta dirección en la comunicación descendente, implica una línea ejecutiva que garantice el principio de autoridad, pues ésta debe predicar con el ejemplo.

La *comunicación ascendente* o flujo de comunicación hacia arriba, surge de los niveles bajos de la institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. **Es muy importante ya que permite revisar la retroalimentación y comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.** Además, permite recoger datos procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes al momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

La retroalimentación puede ser positiva o negativa, esta última es algo común y merece real atención: los empleados tienden a dar el mensaje que sus superiores desean escuchar, lo que ellos quieren que se conozca, y a omitir la información que podría desagradarles, la cual es muy importante al momento de detectar los problemas.

Con frecuencia los canales de comunicación ascendente, no están suficientemente desarrollados y esto provoca grandes problemas de comunicación interna. Entre los medios de la comunicación ascendente, podemos mencionar: reuniones periódicas, revistas personalizadas, jornadas de despachos abiertos, círculos de calidad, las notas de obligada respuesta, teléfonos de servicio, encuestas, sistemas de sugerencias como buzones o cartas al director, entre otros.

En cuanto a la *comunicación horizontal*, se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel del organigrama. Es decir, entre compañeros. Facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la

organización, establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos.

Conforma un medio para compartir información relevante de la organización, pero también para la resolución de los conflictos entre colegas, y que permite el apoyo mutuo. No obstante, también hay puntos débiles de la comunicación horizontal, como la falta de interés de los implicados, o la ausencia de canales establecidos, cuando la dirección no puede reconocer a la comunicación horizontal como una forma útil y necesaria de comunicación en las organizaciones.

Finalmente, Justo Villafañe plantea un nivel de mensajes *transversales*. Esto es, mensajes que atraviesan todos los estratos de la organización sin respetar jerarquías y que tampoco continúan alguna línea de la estructura organizacional específica. Estos mensajes, que representan un fuerte anclaje en el management¹⁴ participativo, tienen como principal objeto de configurar un lenguaje común junto a actividades coherentes con los principios y valores de la organización, en todas las personas y grupos de la misma.

2.8 Los canales de comunicación interna

2.8.1 Cara a cara

Es una de las herramientas principales, la cual debe priorizarse por sobre cualquier otro canal de comunicación. Un aspecto clave es la posibilidad de escucha. Para desarrollar esta capacidad la persona debe concentrarse en su interlocutor y observar sus gestos y expresiones corporales que colaborarán para completar a respuesta verbal.

2.8.2 Cartelera

Las carteleras son herramientas de comunicación utilizadas para divulgar información corporativa y de gestión institucional, normativas e informaciones que intercambia el personal. Este sistema consta de paneles que pueden ser de plástico, ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los empleados, logrando así una llegada permanente y de fácil acceso. Así, se debe tener en cuenta que el lugar donde se instalen

¹⁴ Modo de gerenciamiento, es la manera de llevar adelante la dirección de una organización.

no obstaculice el tránsito de los empleados, por eso antes que pasillos o escaleras, mejor el comedor diario, el baño o en un ámbito que se comparta en común.

El contenido de las carteleras debe estar clasificado y actualizado periódicamente, para que no se pierda el impacto e interés. La información debe ser simple, novedosa y con valor de noticia. Se debe evitar el vocabulario técnico, y contar aclaraciones para lograr mensajes comprensibles.

Es necesario prestar atención a la función de la cartelera en tanto soporte de información, a los modos de utilización y al mantenimiento. En este sentido, Gabriel Kaplún, educador y comunicador uruguayo, afirma que “tener una cartelera no es garantía de su efectiva utilización. Con frecuencia son poco leídas, probablemente por su escaso atractivo, el tipo de materiales colocados o la falta de alguien que se encargue de mantenerla y renovarla”¹⁵. Por ello, el diseño y el formato de la cartelera, debe favorecer la rápida lectura y el entendimiento de la información. Para que el mensaje llame la atención de los colaboradores se puede utilizar un diseño sencillo o plantillas predeterminadas que no “opaquen” el mensaje central. Además, servirá de ayuda que los titulares sean destacados con una fuente mayor que el cuerpo del texto.

2.8.3 Emails /Agenda Electrónica

El e-mail o correo electrónico es una herramienta de comunicación que utiliza como soporte una computadora y la red de internet/intranet. Este sistema de respuesta inmediata permite enviar y recibir información a diferentes públicos destinatarios en forma individual o conjunta a través de la lista de correo. De esta manera, la empresa puede establecer si fuese necesario, una comunicación casi inmediata en forma individualizada o abordar al público por áreas de trabajo o en su totalidad.

El uso de correo electrónico también facilita la instancia de respuesta ya que cualquier información puede ser contestada y enviada poco después de su recepción. Éste debe ser utilizado preferentemente como un canal de comunicación y no de difusión, ya que el contacto con un reducido número de destinatarios nos ahorra tiempo y agiliza la gestión.

La redacción debe ser breve y clara, ya que el exceso de información genera desinformación, y desinterés por la lectura. En el asunto del mail debe resumirse el contenido del mensaje, se deben evitar los archivos adjuntos muy pesados así como

¹⁵ Kaplún, G. (1999). Comunicación Sindical en *Diálogos de la comunicación*. Uruguay.

adjuntar archivos en Word con escaso contenido, siempre es mejor enviarlo en el cuerpo del mensaje.

2.8.4 Newsletters

Es una publicación que se distribuye por vía electrónica, en forma periódica (semanal, mensual, trimestral). En el ámbito empresarial, existe una gran variedad de newsletters, lo que lo hace diferente es el propósito que revisten. Es decir, depende de la cantidad de personas que serán destinatarias del producto, del target, la audiencia y el tipo de información que reúne.

El soporte es la pantalla (tablet, teléfono, PC). Se debe tener en cuenta las necesidades de comunicación del público y los medios para hacerla efectiva. A su vez, el uso de esta herramienta supone ciertas competencias por parte del empleado acerca del uso del mail, por ejemplo. En este contexto será necesario establecer una capacitación para su correcta implementación.

2.8.5 Brochure

Está compuesto por los materiales gráficos que promueven los productos y servicios que realiza una compañía. Se trata de toda aquella folletería que tiene el objetivo de presentar la compañía hacia el público externo o interno, un material breve y que conjuga muchos elementos de diseño gráfico.

2.8.6 Intranet

Una intranet es básicamente una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que internet, con la diferencia que su acceso está restringido solo a los empleados de la institución. Si se implementa correctamente puede ser una herramienta clave de motivación y a su vez, mejorar el desempeño organizacional y reducir los costos.

Este espacio virtual admite desde la publicación de manuales hasta la integración de videoconferencias y simulaciones.

Algunos de los beneficios del uso de la intranet son: El acceso simplificado de la información, incremento y mejora de los flujos de comunicación en el seno de la organización, aumento del sentimiento de pertenencia a la organización. Y además, permite incrementar la interactividad entre la organización y los empleados.

Por último, no podemos dejar de conceptualizar algunas herramientas de comunicación digital, muy útiles en las empresas ya que forman parte de las prácticas cotidianas de una gran parte de la sociedad de hoy. Una sociedad que vive en comunicación permanente, siendo internet el tejido que la forma¹⁶.

Una de las herramientas de comunicación, cada vez más imprescindibles incluso en el ámbito laboral, son las **redes sociales**. Frente a otros canales más tradicionales como la revista interna o la intranet, las redes tienen como principal característica la bidireccional. Entre las más conocidas podemos mencionar **Facebook y Twitter**.

Así, entre las ventajas de usar las redes sociales como canal de comunicación interna, se encuentran: la rapidez en la comunicación y la respuesta inmediata. Además, las redes aumentan el interés y la motivación de los usuarios, ya que funcionan como un espacio horizontal y democrático.

La utilización de los productos de la Web 2.0 no se limita a un solo dispositivo, tanto las computadoras como los teléfonos móviles, de tercera y cuarta generación, ocupan y comparten estos espacios. Así, podemos hablar de otra herramienta que nació diseñada para celulares y hoy ya tiene su versión web: El **WhatsApp**.

Según la página web oficial: “**WhatsApp Messenger es una aplicación de mensajería multiplataforma que te permite enviar y recibir mensajes sin pagar por SMS**”¹⁷. Disponible para iPhone, BlackBerry, Windows Phone, Android y Nokia, usa el plan de dato que el usuario ya tiene para email e internet, sin un costo adicional por enviar mensajes.

Además de aprovechar la mensajería básica, los usuarios de esta App pueden crear grupos, y enviar entre ellos un número ilimitado de imágenes, videos y mensajes de audio. Según *expertosnegociosonline.com*¹⁸, el WhatsApp es “un nuevo enfoque y una nueva tendencia en las estrategias digitales y en el Marketing de los próximos años”. Entre las razones que dan para usar una estrategia de WhatsApp en empresas, se encuentran: Garantiza un alto porcentaje de visualización del mensaje. Incluso existen opciones para chequear la recepción de los mensajes (doble tilde) así como la lectura de

¹⁶ Castells, M. (2001). *La galaxia Internet*. Barcelona: Plaza & Janés.

¹⁷ <https://www.whatsapp.com/>

¹⁸ <http://www.expertosnegociosonline.com/whatsapp-para-empresas-marketing/>

los mismos (doble tilde, color azul). Además, se trata de un canal muy cercano al público, ya que es accesible y fácil de usar.

En una era de convergencia tecnológica y digital, es posible informar vía WhatsApp mediante de diferentes formatos (video, audio, imágenes) y así: hacer Newsletter de noticias con los clientes, informar de nuevos productos o servicios, promociones o descuentos especiales, difundir un sorteo de forma rápida y directa, y hasta promover un evento o crear una convocatoria.

Para realizar una estrategia de WhatsApp para empresas, se debe tener una agenda de contactos, segmentar bien el target (grupos de difusión), analizar qué acciones hacer y qué mensajes dar, la hora y la periodicidad. El mensaje debe ser multimedia y original, con un buen contenido intentando generar curiosidad en el lector y que se haga viral. Es imprescindible el uso de emoticones.

El estado del WhatsApp de la empresa debe contener información de interés para el cliente. Además se debe indicar el horario de disponibilidad, y en cuanto a la imagen de perfil, esta debe ser profesional, contener la última promoción o evento que se esté promocionando, la imagen del logotipo o bien, una imagen corporativa de la oficina central. Por último, es importante no ser invasivo para no convertirse en “spam”¹⁹.

2.9 La comunicación como proceso cultural

En tanto espacio de intercambio de información, ideas y sentimientos, una organización también es formadora de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos. Es decir, generadora de su propia cultura.

Según Ritter: “La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización, que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”. En una empresa -dice-, lo más importante es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio contante que se produce en su entorno.²⁰

En este sentido, son cuatro las funciones primarias de una cultura de las organizaciones: *la integración o ligación interna* (se manifiesta a través del consenso

¹⁹ Correo no deseado.

²⁰ Ritter Michael. (2009). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones- DIRCOM.

de los supuestos básicos); **la identificación** (hace a la personalidad de la organización); **la coordinación** (responde al qué y al cómo accionan individualmente y coordinados por un todo); por último, **la motivación** (el sentido del trabajo).

Estos cuatro planos se combinan y trabajan entre sí, y el mal funcionamiento puede generar lo que se llama “una cultura de la desconfianza, donde un síntoma característico podría ser la falta de motivación de quienes integran el público interno. Para evitarlo, Bandolini y González Frígoli plantean incorporar la comunicación como un proceso cultural. Así, definen a la cultura organizacional como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, un proceso que genera sentido, donde coexiste la idea de estabilidad y de cambio constante: **“La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”**.²¹

2.10 Elementos de una cultura organizacional

Retomando algunas funciones de la cultura de las organizaciones, es necesario definir una serie de conceptos:

2.10.1 Identidad e imagen corporativa

Cuando hablamos de **imagen**, nos referimos al conjunto de percepciones que se generan en el público externo, a partir de lo que la compañía demuestra, o refleja de su identidad. Es el registro público, la interpretación que tiene la sociedad de cómo es la empresa a través de las acciones que lleva a cabo. En cambio, la **identidad** es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Es interna y se manifiesta básicamente, a través de la cultura organizacional, la **misión**, **visión** y **valores** que promueve, y el patrón de comportamiento que la caracteriza.

²¹ Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones – DIRCOM.

En esta línea, es importante para cualquier organización que desea proyectar su identidad, reflexionar y estudiar a sus públicos, conocerlos tanto en el ambiente externo pero aún más en el interno.

2.10.2 Visión, misión y valores

La **visión**, la **misión** y los **valores** son herramientas gerenciales de primordial importancia, necesarias para que la organización pueda alcanzar sus metas en forma coherente y eficiente. Son mensajes claves que deben ser establecidos por la alta dirección y compartidos por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización.

La **visión** representa una situación desarrollada mentalmente, lo deseable a medio y largo plazo. Es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público. En este sentido, construye un concepto relativamente estable de lo que la organización debe ser y hacia donde debe dirigirse. Es decir, invita a la transformación en tanto expone la necesidad de un cambio positivo y progresivo.

La visión es **cualitativa**, es **demandante** y **alentadora**. Pero es **atemporal**, ya que no es fácil definir un período o una fecha precisa para su cumplimiento, y si bien se la conceptualiza de manera estática en el tiempo, su consecución tiene una **proyección dinámica**. En suma, la visión es **sistémica** porque involucra múltiples subsistemas asociados y conectados en los que nacen, se transforman, fluyen y mueren los eventos organizacionales.

La **misión** es el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido orientación a las actividades. Es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, del personal, de la competencia y de la comunidad en general. **Es el cruce de lo que la organización quiere hacer, puede hacer y lo que debe hacer.**

El enunciado de la misión se convierte en el marco de referencia para pensar y gobernar la organización. Basada en los principios correctos, permite evaluar efectivamente todas las decisiones de uso y aplicación de los recursos, los resultados logrados, el uso efectivo del tiempo y la energía de la gente. En este sentido, guía y

orienta al personal y a los socios estratégicos, a la vez que define la posición de la organización en su campo de acción.

Los *valores* son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias.

Cada organización define sus propio sistema de valores, que van a surgir en función de la *historia organizacional*, las decisiones de sus miembros y las acciones cotidianas.

2.11 La estrategia de comunicación

En un ámbito de interrelación entre personas, como son las organizaciones, se dan diferentes formas de comunicación tanto en los mensajes planificados como en los silencios y omisiones. Entre esos vacíos, muchas veces se entrecruzan especulaciones, sobreentendidos, imprecisiones, y así aparecen los ruidos en los circuitos de comunicación y los rumores. Por eso, desde el lugar de Comunicadoras Sociales, es necesario elaborar un diagnóstico, con el fin de detectar cuáles son las interferencias o las fallas del proceso comunicativo y a su vez, que de ello se desprendan posibles soluciones.

Para la gestión de un plan efectivo, Brandolini y Gonzáles Frígoli proponen cinco instancias por las que debe basar su actividad el desarrollo de las comunicaciones internas, de forma cíclica: *Pre-diagnóstico. Diagnóstico. Planificación. Ejecución. Evaluación*. Sin embargo en este trabajo no se llegará a la instancia de ejecución.

2.11.1 Pre Diagnóstico.

Es un primer acercamiento a la empresa a través del referente o contacto para relevar información de la organización, insumo fundamental para el proceso de auditoría. En una etapa de pre-diagnóstico, se indaga sobre: El origen de la empresa; la misión, visión y valores de la compañía; el servicio o producto que comercializa; los clientes y potenciales clientes; la competencia y su posicionamiento en el mercado; cómo es la estructura organizacional, el organigrama; cuál es cantidad de empleados, los

perfiles y cuáles son sus características demográficas. Cómo es la distribución geográfica (plantas, fábricas, oficinas, etc.).

A su vez, si hay o no un área responsable de comunicación interna y cómo es, es decir cuán desarrollado está el sistema de comunicación interna en la institución, en cuanto a los canales activos; los públicos; las acciones de comunicación implementada y los resultados.

2.11.2 El Diagnóstico.

Parte de investigar y reconocer las necesidades insatisfechas del público. Revela las falencias o fortalezas que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa u organización, y permite una mirada general de la situación de comunicación de la empresa en un momento dado. Así, un diagnóstico implica un primer acercamiento a la empresa; la recolección de Información; la selección de los públicos; el análisis de los canales formales e informales de comunicación existentes y su funcionamiento; el análisis de necesidades de comunicación y el desarrollo de un diagnóstico situacional.

Un revelo amplio de información consta principalmente de una **investigación del clima interno**, que mediante encuestas sobre comunicación en la empresa evalúe los sentimientos y percepciones de los empleados, lo que contribuye a establecer el “humor” de la compañía. Pero además, es necesario recurrir a una **auditoría de comunicación interna** que articule los distintos análisis en una evaluación integral de las prácticas de comunicación.

Una auditoría de comunicación interna es una herramienta de medición cuali-cuantitativa que permite evaluar el proceso de comunicación interna de una institución, que revela las disfunciones comunicacionales y también las causas que la generan. Una auditoría puede implementarse antes y después de poner en funcionamiento el plan de comunicación, es decir que posee un carácter dinámico y forma parte tanto del diagnóstico, como de la instancia evaluativa.

Así, apoyándonos en Luis de la Tajada -citado por Amado Suárez, Adriana²²- concluimos que la auditoría de comunicación se trata de “una aplicación de una serie de

22 Sanz de la Tajada (1998). Analizar la comunicación y sus prácticas. En Amado Suárez, A. (2008). *Auditoría de Comunicación: Un método de análisis de las comunicaciones públicas*. (pp. 9-48). Buenos Aires: La Crujía Ediciones – DIRCOM.

métodos de investigación análisis, con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función”. (Sanz de la Tajada, 1998; p.62)

2.11.3 Planificación y Ejecución

Según los datos arrojados en el diagnóstico, la instancia que sigue implica la definición de los objetivos y de las estrategias y tácticas de acción que se van a implementar como respuesta a los resultados disparados. Así, es necesaria una delimitación de los públicos afectados y también una selección de las herramientas de comunicación.

Además, los presupuestos y la identificación de todos los recursos necesarios para ejecutar el plan, esto es: personas, tiempo y dinero. Cuáles son los recursos disponibles e incluso, si es o no necesaria la tercerización. Por último, una planificación no estaría completa sin un cronograma de las acciones o calendarización.

La **Ejecución del Plan** es el ante último punto, donde se lleva a la práctica la planificación. Por su parte, la fase de **Monitoreo y evaluación**, se trata de técnicas de control que evalúen los resultados del plan a largo plazo, si hubo cambios positivos, si se logró cubrir las deficiencias y si no aparecieron otras nuevas. Es importante que la instancia evaluativa no sea sólo al final, sino que además se realice durante el proceso y se tome registro paralelamente a la ejecución.

2.12 Aspectos a considerar en la fase del Diagnóstico

Cabe hacer un paréntesis aquí, para incluir un valioso aporte sobre aspectos a considerar al momento de analizar la cultura organizacional en la fase diagnóstica. Según el apunte de la Facultad de Periodismo de la UNLP, “*Taller de Producción de Mensajes*”²³, es importante posicionarse frente a las dimensiones formales e informales para detectar regularidades en el accionar de los sujetos, por lo que se debe prestar total atención a las prácticas cotidianas y a los lugares de encuentro e interacción de los sujetos.

23 Taller de Producción de Mensajes. (2007). *Cultura Organizacional*. Facultad de Periodismo de la UNLP. Buenos Aires.

En cuanto refiere a la dimensión formal –se propone- es preciso que el analista indague acerca de los procedimientos que la organización dispone para moldear los comportamientos de sus miembros y para reforzar el sistema de valores. Estos “mecanismos de socialización”, se desarrollan cuando un nuevo miembro se incorpora. Así también los de reclutamiento, capacitación, evaluación, compensación y promoción.

Así, para analizar lo informal, se recomienda observar:

2.12.1 Los ritos

Es decir, la serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización: El comportamiento de los directivos en reuniones, la selección de su equipo colaborador, el comportamiento de los empleados, la atención al público, la distribución espacial de las oficinas, lugares de reunión, el recibimiento de invitados, la indumentaria, el saludo, etc. Todos son secuencias repetitivas de historias que expresan y refrescan los valores clave.

2.12.2 Los mitos y las historias

Acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización, que proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

2.12.3 Los tabúes

Prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización

2.12.4 Símbolos materiales

Elementos físicos que por sus características establecen y marcan un orden de importancia de los sujetos dentro de la organización. Por ejemplo: la distribución de las oficinas, la elegancia del mobiliario, los incentivos de los ejecutivos, la vestimenta, etc.

2.12.5 El sociolecto o lenguaje

Hábitos lingüísticos que posee una organización. Por ejemplo, las jergas lingüísticas propias de la actividad.

2.13 Sobre cooperativismo

Retomando la noción de organización, en tanto espacio de intercambio y formadora de hábitos, creencias y comportamientos, nos centraremos en una forma de asociación particular: El Cooperativismo.

2.14 ¿Qué es el Cooperativismo?

El diccionario de la RAE lo define como el "movimiento socio-económico basado en la asociación voluntaria de productores o consumidores". El cooperativismo nace como una alternativa a la sociedad capitalista donde prima el trabajo solidario, la ayuda mutua y se obra junto al otro con un mismo fin. De este renacer surgen diversas Cooperativas en el mundo.

El 23 de septiembre de 1995, durante la II Asamblea General llevada a cabo por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organismo que representa la integración de las cooperativas de todo el mundo, se declaró: "Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada"²⁴.

La cooperativa no tiene fines de lucro. Su objetivo principal es brindar un servicio a sus asociados a través del trabajo en equipo y siguiendo los *principios cooperativos*:

1. Adhesión voluntaria y abierta
2. Control democrático por parte de los socios
3. Participación económica de los asociados
4. Educación, Entrenamiento e información
5. Cooperación entre cooperativas,
6. Compromiso con la comunidad
7. Autonomía e independencia.

²⁴ Artola M.J, Begala S, Trigueros P. (2010). Capacitación en conformación de cooperativas. *Apunte Cecopal*. Argentina: Misereor.

Según el manual que lanzó el CECOPAL (Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal) por los 20 años, es con el cooperativismo que surge el intento en el que trabajadores y consumidores unen sus fuerzas para gestionar una empresa solidaria a favor de todos. La diferencia fundamental que existe entre una empresa de organización social y una capitalista es que las primeras están movidas por la solidaridad, autonomía y la participación democrática, donde la relación entre los asociados se funda en la igualdad.

2.15 Historia del Cooperativismo

En el año 1844 y durante la Revolución Industrial un grupo de obreros (27 hombres y una mujer) fundan la primera cooperativa en Rochdale, Inglaterra. Con el aporte de una libra esterlina por obrero convirtieron la fábrica textil en la que trabajaban en una cooperativa. Se llamó "Rochdale Equitable Pioneers Society" (Sociedad equitativa de pioneros de Rochdale). Estos empleados van a revolucionar las prácticas comerciales de producción y distribución de los artículos de consumo. No es un dato menor que involucrarse en las decisiones que tomaban los cargos directivos y la capacidad de voto, hicieron que necesitaran capacitarse y estudiar.

Los valores que pusieron en práctica conocido como los siete principios fueron:

1. Libre ingreso y libre retiro
2. Control democrático
3. Neutralidad política, racial y religiosa
4. Ventas al contado
5. Devolución de excedentes
6. Interés limitado sobre el capital
7. Educación continua

El formato de una Cooperativa se expande por Latinoamérica en el Siglo XIX llegando a Argentina de la mano de los Inmigrantes, que además de contar con mano de obra trajeron consigo tradiciones y formas de organización.

La primera Ley de Sociedades Cooperativas fue sancionada en 1926 como consecuencia de los reclamos que surgieron en Congresos Nacionales y Provinciales.

Esta ley viene a dar una adecuada expresión a los principios del cooperativismo: "Estableció la responsabilidad limitada de las cooperativas, aplicó la irrebatibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en caso de disolución, dispuso que las cooperativas consagran una amplia neutralidad política y religiosa, prohibió conceder créditos para el consumo, destinó que los servicios de la sociedad solo podían hacer uso los socios, y se refirió a diversos tipos de cooperativas al analizar la forma en que debían distribuir las utilidades realizadas y liquidadas de cada ejercicio"²⁵.

Hasta entonces solo convivieron en el país empresas que sí seguían los principios Rochdale, aquellos que no y otras simplemente eran empresas lucrativas.

Por el año 1898 se funda la primera cooperativa en Argentina en un medio rural, llevada a cabo por colonos franceses en Pigue, que se llamó: "El progreso agrícola". Se trataba de una sociedad de seguros contra el granizo, administrado por agricultores de la zona.

La primera cooperativa de electricidad se llamó "Sociedad de Cooperativas de Luz y Fuerza Eléctrica e Industrias afines Limitada", se fundó en el año 1926 en Puerto Alto. Cuatro años después empiezan a surgir en el interior de Argentina, y es recién durante la década del 50' y el 60' que surgen entidades para la integración de las Cooperativas del país, como el CONINAGRO (Confederación Inter-cooperativa Agropecuaria Limitada) y el IMFC (Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos).

En el año 1973 se promulga la Ley 20337, que viene a remplazar la ley del año 1926. Ésta toma las bases de la anterior pero disponiendo: vinculación o cooperación en diversas formas de la cooperativa, con personas jurídicas de carácter público, entes descentralizados y empresas del estado. A partir de entonces se prohíbe la transformación de una cooperativa en una sociedad comercial y además, se promueve las actividades de educación y la obligatoriedad de contar con un servicio de auditoría externa.²⁶

Durante el periodo neoliberal del país, las cooperativas de servicios tuvieron que competir con grandes empresas que promovían concentración e individualismo. Cuando el modelo neoliberal comienza a retirarse, dejando a su paso altos índices de pobreza y desocupación, se impulsan movimientos cooperativos de la mano de cooperativas de

²⁵ Artola M.J, Begala S, Trigueros P. (2010). Capacitación en conformación de cooperativas. *Apunte Cecopal*. Argentina: Misereor.

²⁶ Ibid.

trabajo. Por un lado surge el fenómeno de empresas recuperadas que toman forma de cooperativas de trabajo, y por el otro se implementan programas sociales que impulsarían este tipo de entidades.²⁷

2.16 Símbolo del Cooperativismo



Surge en 1920 y es muy utilizado en América. Un círculo color oro y dos pinos verdes al centro rodeado de una circunferencia verde. El color oro representa el sol, cuyos rayos ilumina la vida, y el verde simboliza la esperanza de una vida mejor, siguiendo la filosofía del cooperativismo. Los pinos simbolizan la inmortalidad, la constancia y la necesidad del esfuerzo en común.

2.17 Bandera

En el año 2000 se decidió cambiar la bandera debido a que muchas organizaciones no-cooperativas las usaban. Esta decisión fue tomada por el consejo de administración de la (ACI) en Roma. La bandera que sustituye a la tradicional del arco iris es de color blanco y lleva impreso el logotipo de la ACI en el centro donde emergen palomas de la paz del arcoíris.

Los siete colores representan²⁸:

1. Rojo: Valor y coraje.
2. Naranja: Visión de posibilidades del futuro.
3. Amarillo: Yo desafío en casa, familia y comunidad.
4. Verde: El crecimiento de ambos e individual.
5. Celeste: Horizonte distante y la necesidad de ayudar.
6. Azul: Pesimismo que recuerda la necesidad de ayuda a sí mismo y al otro, a través de la cooperación.
7. Violeta: Belleza, calor humano y compañerismo.



²⁷Cascardo, M. F. (2013). Historia del cooperativismo en *Revista Colsecon*. Recuperado de:

<http://www.cooptel.com.ar/noticia/colsecon-revista-historia-del-cooperativismo-en-argentina-3208>

²⁸ Día Internacional de las cooperativas (2001-2016). Argentina. Ministerio de Educación de la Nación. Recuperado de <http://www.me.gov.ar/efeme/cooperacion/bandera.html>

2.18 Tipos de Cooperativas

En nuestro país se pueden organizar cooperativas de acuerdo a las siguientes finalidades:

1. Las que tienen por objeto la **producción de bienes y servicios**.
2. Las que tienen por objeto la **obtención de bienes y servicios**.
3. Las que son **mixtas**. combinan actividades de producción y obtención.

2.19 Órganos sociales

El consejo de Administración: Encargado de la administración y la ejecución de las decisiones que se toman en la asamblea. Es un órgano obligatorio y debe estar compuesto por lo menos de cinco consejeros.

La Asamblea: Va a elaborar y aprobar el estatuto social.

La Sindicatura: Encargada de controlar que los otros dos órganos funcionen correctamente y de garantizar los derechos de los asociados.

Además, las cooperativas que son grandes cuentan con un **Comité Ejecutivo** compuesto por: Presidente, secretario, tesorero, protesorero, prosecretario, vice presidente y vocales. En el caso de las cooperativas chicas no es necesario, ya que el número de asociados hace que estén en contacto permanente y el consejo de administración realiza todas las tareas administrativas. En el caso de las cooperativas medianas y grandes, el Comité se crea con la función de agilizar las resoluciones operativas. Es necesario en esta estructura, la figura de un Gerente.

El Presidente es el representante legal de la institución. Debe vigilar que el estatuto se cumpla. Es el encargado de dirigir las reuniones de los órganos sociales mencionados. Además, firma con el secretario y el tesorero los documentos previamente autorizados por el consejo.

El Vicepresidente será el encargado remplazar al presidente en caso de ausencia. Además, va a ser colaborador permanente del presidente y tiene voz y voto en las reuniones de consejo.

El Secretario es el encomendado de citar a los miembros del Consejo de Administración a sesión y a los asociados a Asamblea, refrendar los documentos

sociales autorizados por el Presidente, redactar las actas y memorias, cuidar del archivo social; llevar los libros de actas de sesiones del Consejo y de Asambleas.

El Prosecretario colaborará con las tareas que se realizan en la secretaría y también remplazará al secretario en el caso de que sea necesario.

El Tesorero encargado de la administración del dinero, manejar los presupuestos de gastos, intimar a los morosos y garantizar el pago de los gastos fijos. Mientras, el Protesorero puede cumplir con las obligaciones del tesorero en caso de ausencia.²⁹

2.20 Cooperativa de obras y servicios públicos

Una Cooperativa de Obras y Servicios Públicos se caracteriza por tener una pluralidad de actividades para brindar a la sociedad. Además de ofrecer servicios principales -luz, cloaca, agua- se agregan los denominados "servicios sociales" -ambulancias, servicios de sepelio, provisión de insumos-. En este modelo de cooperativa se prioriza el buen servicio y es probable que estas actividades complementarias con el correr del tiempo pasen a tener la misma importancia que un servicio principal.

La función que tiene una Cooperativa de éstas características es brindar servicios o productos que atiendan a las necesidades o intereses de los asociados. La gestión lucrativa está acompañada de objetivos cooperativos estimulando para el compromiso y la participación de sus asociados.

La relación que tiene con los usuarios es completamente diferente que en una empresa privada rentable. Además de ser consumidores de los servicios que brinda, los mismos tienen voz y voto en las decisiones que la misma toma. Es decir, se lo ve al usuario con integridad, se lo reconoce además de consumidor como empleado y empresario y el solo hecho de no mantener una identidad y un propósito común de todas las partes puede hacer que la estructura de la misma se quiebre. Por lo cual, la transparencia y la rendición de cuentas es fundamental ya que ayuda a la lealtad y la fidelización pase de generación en generación.

²⁹ Artola M.J, Begala S, Trigueros P. (2010). Capacitación en conformación de cooperativas. *Apunte Cecopal*. Argentina: Misereor.

Capítulo III

Marco Contextual



Para alcanzar el objetivo de la investigación, es necesario primero conocer la organización con la que trabajamos, la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Río Tercero. Para ello, además de explorar las características comunes que hacen a todas las cooperativas de servicios públicos en general, es fundamental considerar el contexto social e histórico de nuestra investigación, y así también, el de la COSP de Río Tercero. Su historia y el espacio geográfico y temporal en el cual se encuentra, el cual revela su identidad, su funcionamiento, y la hace única.

Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero (COSP)

La Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero (COSP) se encuentra en la ciudad de Río Tercero, provincia de Córdoba.

La ciudad se sitúa en el departamento de Tercero Arriba, en el centro de la provincia de Córdoba y a 96 km de la capital. Según el último censo del INDEC, Río Tercero cuenta con una población de 46.421 habitantes. “Es el lugar más habitado de Tercero Arriba ya que concentra el 44,78% del total del departamento. El 51,87% del total de la población de la ciudad de Río Tercero corresponde a mujeres y un 48,12% a hombres. El tramo de edades económicamente activa (población comprendida entre 15 y 65 años) está constituido por el 54,80 % de la población.”³⁰.

Sobre el margen del Río Ctalamochita, la ciudad tiene como columna vertebral de la economía el desempeño de empresas, como la Fábrica Militar, Petroquímica y Atanor, (Además de pequeñas y medianas empresas), lo cual impulsó el crecimiento demográfico con el paso de los años. En consecuencia, se pueden observar problemas de urbanización y saneamiento. Cabe destacar, según el censo del INDEC (2010), Río Tercero cuenta con un 94,3% de instalación cloacal: “La ciudad que más cerca está de llegar al 100 por ciento de cobertura, se ubicó ya en 1975 entre las primeras ciudades cordobesas en habilitar un sistema de desagües cloacales. Desde entonces, fue

³⁰ Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Ltda de Río Tercero (2016). Institucional. Recuperado de <http://www.riotel.com.ar/#>

avanzando en redes y dio un salto destacado en la década de 1990, cuando llegó a los barrios más periféricos”³¹.

Uno de los pulmones de la ciudad es la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero (COSP), la cual se encarga de brindar a los habitantes servicios públicos y contribuir al crecimiento de la ciudad.



Ciudad de Río Tercero. Foto extraída de Google Maps

3.1 Estructura organizacional

La Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Río Tercero es una organización grande y posee un sistema complejo. Se conforma de socios o accionistas, que son aquellos que poseen la titularidad de al menos un servicio. La ciudad se divide por distritos y cada distrito tiene delegados, electos mediante asamblea una vez por año. Éstos representan al barrio y cumplen un rol específico. A su vez, cada delegado de cada distrito elige un consejero para que formara parte del Consejo de Administración, que es el ente más importante de la Cooperativa.

³¹ La Voz del Interior (2013). Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/regionales/rio-tercero-marcos-juarez-ciudades-cordobesas-con-mas-cloacas>

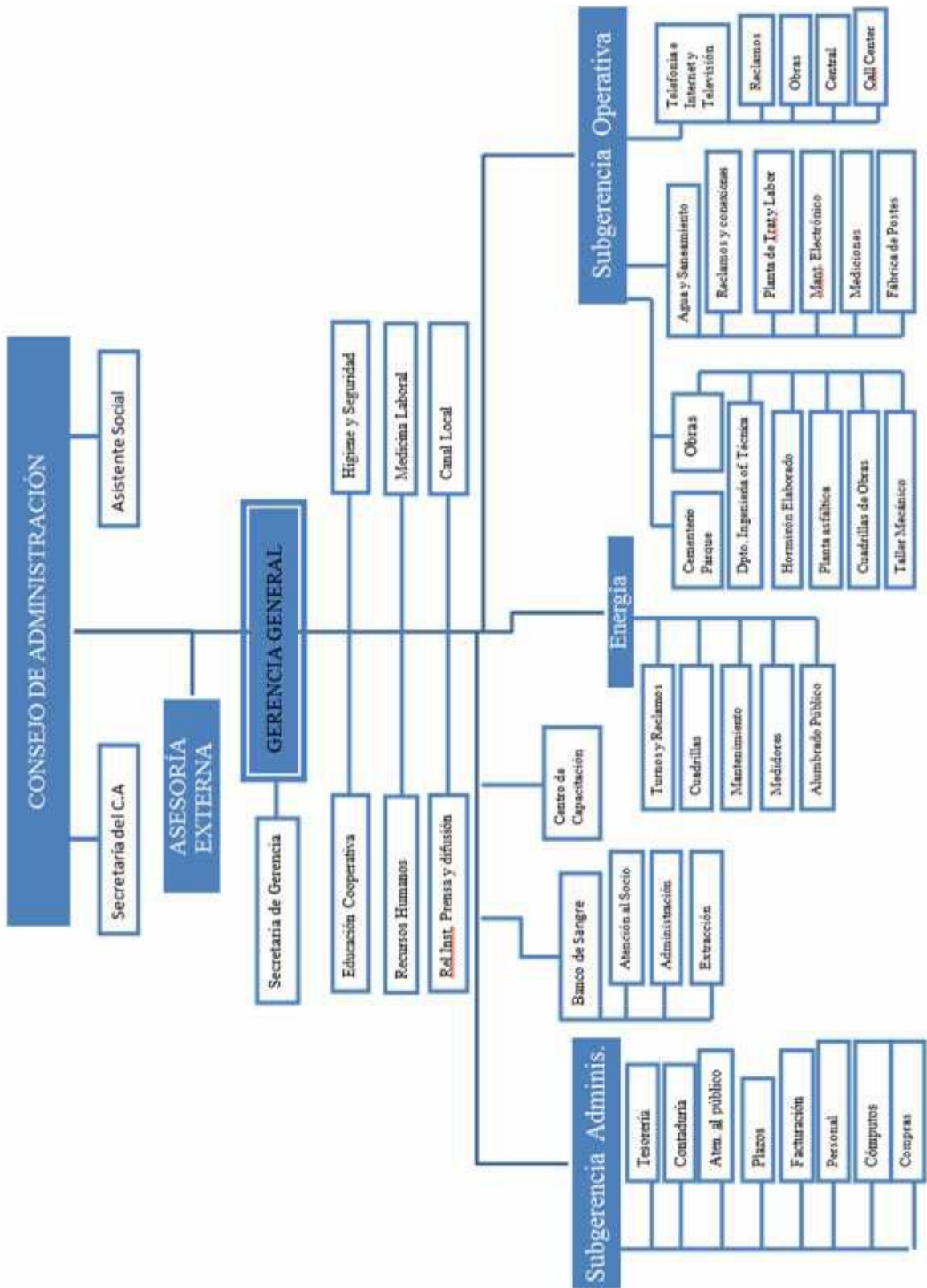
Son 17 personas las que forman el Consejo de Administración, dentro del cual se encuentra un Comité Ejecutivo, integrado por un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario. Por otra parte, la Cooperativa de Río Tercero cuenta con un orden gerencial, que también depende del Consejo y constituye una “estructura a seguir para los empleados”. El gerente y la jefatura poseen una relación directa con el Comité Ejecutivo y con el Consejo Administrativo.

3.2 Organigrama de la Institución

Como se dijo, la COSP posee un sistema de organización particular. Conocer cómo se estructura, permite vislumbrar mejor los circuitos de comunicación que se dan dentro de la organización. A continuación presentamos un documento formal establecido por la Cooperativa, su organigrama. Allí se pueden evidenciar los órganos formales de la organización

Apellido, Nombre y Cargo

BADINO Antonio Luciano PRESIDENTE
RODRÍGUEZ José Ramón VICEPRESIDENTE
BADINO David Antonio SECRETARIO
VILLAFANE Lía Edith PROSECRETARIO
VÉLEZ Pedro Arturo TESORERO
GONZÁLEZ Walter Miguel PROTESORERO
MICELLI Gloria Adriana 1° VOCAL TITULAR
GONZALEZ Ricardo José 2° VOCAL TITULAR
JOLICOEUR Erick 3° VOCAL TITULAR
BRANDAN Benita Elvira 4° VOCAL TITULAR
GIMENEZ Edgardo Mario 5° VOCAL TITULAR
GRAZIOLI Antonio Osvaldo 1° VOCAL SUPLENTE
LUNA Edith Elizabeth 2° VOCAL SUPLENTE
ANGELO WAYAR Orlando 3° VOCAL SUPLENTE
ROSSI Gloria Estela 4° VOCAL SUPLENTE
LUSSO Luis Domingo SÍNDICO TITULAR
GIGENA Selva SÍNDICO SUPLENTE
ALICIARDI Roberto Agustín GERENTE



3.3 Descripción del ámbito de trabajo

El edificio central, de cuatro pisos de alto, se ubica en la calle Dean Funes y San Martín desde 1939, año de su inauguración.

En la planta baja, el salón de atención al público se distribuye de la siguiente manera: próximo a la entrada, se encuentra el sector "Riotel", incorporado hace pocos años (Televisión digital, telefonía móvil, internet y telefonía cooperativa). Luego, siete box dispuestos en hilera, atienden los reclamos y consultas del público que espera sentado en el centro del hall, y también se ocupan de la venta de hormigón elaborado y de los plazos. Por último, hacia el final del salón está el sector de cobranza, donde se pagan las boletas de los servicios, organizado con cinco cajas.

Al ingresar al edificio, es importante mencionarlo, la mesa de entrada cumple un rol elemental. La secretaria desde allí, se encarga de orientar a los usuarios para que puedan realizar sus demandas y además, coordina el uso de los automóviles (camionetas) que tienen a disposición los empleados para el trabajo externo. En total trabajan alrededor de 17 personas en la planta baja.

El lugar es amplio y frío, conserva ciertos rasgos de antigüedad reflejados en los pisos y en la estructura. Sin embargo, pese a los años, es visible el compromiso con el mantenimiento y la ampliación de ciertos espacios. En algunas paredes, se pueden observar carteles que informan sobre la importancia de donar sangre y otros sobre clases de tango para adultos.

De la entrada, doblando a la izquierda, hacia el fondo se esconde el sector de escalera y ascensor, que conducen a los pisos siguientes:

Primer piso: Se localiza aquí el sector de administración. La oficina de entrada está ocupada por la recepcionista, quien tiene el trabajo de registrar la entrada y salida de los comisionistas, y por la secretaria del Gerente, quien se encarga de la agenda de éste, de contestar mails y llevar adelante las tareas que le son designadas. A diferencia de la primera, la secretaria del gerente jamás se mueve de su lugar, es decir, no puede movilizarse fuera de la institución. Siguiendo con el recorrido, el primer piso también dispone de oficinas ubicadas una al lado de la otra, una sala de facturación, otra de reuniones, y las oficinas del contador y del operador en sistema. Aquí trabajan alrededor de 67 personas.

En el *segundo piso* coexisten diferentes áreas: Un espacio dispuesto para el Call Center, donde cada operadora tiene su box (en total son 5), una oficina pequeña para las dos personas encargadas de controlar la programación del cable. A continuación se encuentran cinco encargados del sistema de corte por falta de pago, y por último, también en el segundo piso, dos analistas en sistema. En este nivel se encuentra una de las terminales de cable que tiene la cooperativa, donde cada cablecito -pudimos ver- representa un usuario, así un movimiento en falso podría dejar a algún usuario sin internet en su hogar.

Subiendo un piso más, nos encontramos con un sector con sistema de seguridad reforzado, donde sólo puede accederse con la autorización de la secretaria del lugar. Al ingresar, hacia la derecha, se ubica la oficina del Presidente y unos pasos más adelante, la sala del Consejo de Administración, que se reúne cada quince días para debatir.

En el *cuarto piso* se ubica: la tesorería por un lado, y además el sector de limpieza. Los trabajadores aquí, son quienes acondicionan la cooperativa una vez terminada la jornada laboral.

El Sector Operativo se ubica en la zona norte, alejado del movimiento de la ciudad y rodeado de árboles. El lugar se mantiene limpio, pero el olor producto de las instalaciones cloacales, es inevitable.

La oficina principal de este sector es chico, solo planta baja, tres habitaciones pequeñas y tres escritorios. Los empleados vestidos de overol, entran y salen. La mayoría se encuentra trabajando en las calles y en contacto directo con las instalaciones de los servicios que brinda la COSP. El 88% de las personas que trabajan allí son hombres y se desempeñan en las áreas de: Vigilancia, mantenimiento eléctrico y mecánico, depósito, laboratorio de medidores, telefonía, obras públicas, hormigón, herrería, planificación y control de agua y cloaca.

Si bien se suelen realizar visitas guiadas de las escuelas, al área operativa no llegan los usuarios asociados, para ello está el edificio del centro de la ciudad. Las tareas son distintas y la forma de organizarse también.

Por último, la institución cuenta con un *Centro de Capacitación* de la COSP, que se encuentra sobre la calle Colón y Belgrano, y por otra parte con un *Banco de Sangre* que brinda servicio los 365 días del año. Este se ubica sobre la calle Colón 179 y su número de teléfono es 411113.

3.4 Contacto

Para atención al público, consultas y reclamos, la COSP cuenta con un número de teléfono (3571 - 411111). O bien, la atención se da en el edificio central de la calle Dean Funes 15, de lunes a viernes, entre las 7 hs. y las 14:30 hs. Además, posee una página web (www.riotel.com.ar) y una cuenta de Facebook (Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero) donde se dan a conocer las novedades.



Edificio Central de la COSP. Foto extraída de Google Maps.

3.5 Historia Institucional

En el año 1932 algunas personas empezaron a conversar sobre la necesidad de hacer una Cooperativa Eléctrica. Esta idea no fue casual, ya en 1920 se había instalado por primera vez en la ciudad de Río Tercero una usina con motor a combustible, y en el año 1928, se hace cargo de la distribución de energía la Cía Anglo Argentina de Electricidad S.A.

Alrededor de 300 habitantes buscaron un conductor, alguien que por sus condiciones y relevancia fuese capaz de llevar adelante este proyecto. Las ‘ganancias de trabajar’ de todos, fue imprescindible para llevar adelante semejante hazaña. Es así como se lo elige a Don Pedro Marín Maroto, yerno del fundador del pueblo, Don Modesto Acuña.

La Cooperativa de Luz y Fuerza Ltda. de Río Tercero fue posible gracias a Maroto -primer presidente-, Tagliaferro -primer vicepresidente-, Russo, Bracalenti, Collini, Pianttini, Manceñidos, entre otros. La fecha oficial en la que nace frente al pueblo, es el 1 de Julio de 1933.

El edificio donde se encuentra actualmente fue inaugurado el 17 de diciembre de 1939, contando con la presencia del acto inaugural a la población de Río Tercero. El paso del tiempo obligó a realizar reformas, con el objetivo de mejorar la comodidad y mejorar la atención de los socios.

3.6 Historia de los servicios

Energía Eléctrica

El 31 de Diciembre de 1935 la cooperativa empieza a brindar el servicio de Luz y Fuerza a 165 hogares. La energía que hidráulicamente generaba la Cascada estaba ubicada sobre el Río Tercero y en las proximidades de la localidad de Almafuerde. El recorrido de la línea era paralelo al camino existente hacia Almafuerde. La línea fue colocada sobre postes de madera y los conductores de cable eran de cobre (once mil voltios).

El personal estable estaba compuesto por: Gerente (Antonio Maluf), Auxiliar administrativo (Máximo Manceñido), electricista (Ricardo García) y un cobrador (Juan Toledo). La primera mujer al ingresar a la Cooperativa fue la señora Hilda Trucchi como

auxiliar de escritorio. Por el año 1953, la institución ya contaba con 2763 socios-usuarios. También, es en este año donde se moderniza el sistema eléctrico.

Los años empiezan a correr, los tiempos cambian y las exigencias comienzan a ser otras. Así, en 1961 se cambia la tensión a 33 kb., debido al crecimiento de la ciudad. Además, en 1974 se comienza la electrificación de zonas rurales para el campo y sus pobladores que también eran socios de la institución. El traspaso de agua y energía eléctrica a la empresa provincial (EPEC) se da en 1980. Es ahí donde la cooperativa comienza a tener un trato directo en materia de energía con la empresa citada.

En el mes de diciembre de 1985 la Cooperativa comenzó a recibir energía de 66kv y en 1988 se instalaron en toda la ciudad nuevas bajadas con cables concéntricos aislados. Eran medidores de última generación. A fines del 2001 se inaugura el 0800-8886224, la línea de reclamo.

Agua potable

Ronda el año 1947, cuando la Asamblea de asociados autoriza el comienzo de una obra que va a marcar el progreso para este pueblo en expansión: El agua potable. Ya unos años antes se realizaron encuestas a la población y la nación invirtió \$10.000 m/n en la ejecución de trabajos de campañas y gabinetes necesarios para preparar el proyecto de la Obra de provisión de aguas corrientes a Río Tercero. Un año más tarde, se lleva a cabo la construcción del tanque de agua (1.000.000 litros) en las calles Esperanza y Sarmiento. Esta imponente edificación se va a convertir en un símbolo de la Cooperativa.

Entre los años 1950 y 1951 comienza la colocación de cañerías y la excavación de zanjas. El primer pozo perforado está ubicado en el mismo lugar que el tanque y su profundidad es de 100 metros, con hallazgo de napas de agua a los (67-70-80) metros de profundidad respectivamente. A partir de 1953 cambia su nombre y comienza a llamarse "Cooperativa de Luz y Fuerza y Agua potable de Río Tercero limitada".

Recién en 1992 se decide colocar medidores. Esto es algo esencial para el control del consumo del agua, ya que desde 1986 el Consejo de Administración puso en marcha el programa "Agua para todos".

La UNC informó en el año 2011, después de realizar un estudio, que la ciudad cuenta con suficiente cantidad de agua en las napas para el uso exclusivo de consumo humano.

Obra Pública y Privada

Luego de que los socios de la institución empezaran a presionar para que el pavimento fuese llevado a cabo por la Cooperativa, en diciembre de 1960 se concreta el pedido. Se llevó a cabo una Asamblea que aprobó decididamente el plan propuesto por el consejo de administración y procedió a reformar los Estatutos Sociales, adecuándolo a la nueva realidad. A partir de esta reforma la Cooperativa está en condiciones de prestar a sus socios y a cualquiera que lo necesite servicios afectados a las Obras Públicas. La institución pasa a llamarse "Cooperativa de Obras y Servicios Públicos limitada de Río Tercero". La primera etapa de pavimentación comprendió 56 cuadras en la zona céntrica.

Además, se inauguró una planta dosificadora para la elaboración de hormigón. Y en 1988 se elabora una planta elaboradora de Mezcla Asfáltica usada. Esta planta cuenta con capacidad de producción de 25 toneladas para poder pavimentar las calles de la ciudad a un menor costo. La expansión de los servicios brindados por esta institución permitió efectuar trabajos como pavimentación en Santa Rosa de Calamuchita, Las Bajadas y Hernando.

Caja de Crédito

La formación de una caja que permitiera la prestación de créditos a tasas bajas se llevó a cabo en el año 1963. La actividad estaba planteada claramente: "El dinero del pueblo volvería al pueblo en obras, así se pensaba y así se hizo" relata Pedro Nosotti en el libro "una historia 80 años". La cooperativa pasa a llamarse "Cooperativa de Servicios, Obras Públicas y Crédito Ltda. de Río Tercero". Nueve años más tarde el accionar de la caja empezó a tener dificultades y se deben separar, la sección crédito y la entidad madre.

A partir de esto y mediante reformas estatutarias nuestra cooperativa pasó a denominarse "Cooperativa de Obras y Servicios públicos Ltda. de Río Tercero".

Gas

Una de las primeras localidades del interior en tener gas natural domiciliario fue Río Tercero. Es en el año 1971 que comienza la instalación de cañerías, para lo cual la Municipalidad ya cuenta con la aprobación del Estado y los correspondientes estudios. Es el gas del Estado que inicia la prestación del servicio en 1977. Sin embargo, posteriormente la empresa se privatiza y en 1933 se firma un convenio entre la

Cooperativa y la empresa distribuidora de gas (ECOGAS). Años más tarde el Consejo de Administración deja sin efecto el convenio con la firma debido a "los riesgos derivados de eventuales perjuicios a terceros, por la escasa rentabilidad y por dificultades en la cobranza", según cuenta Nosotti.

Alumbrado público y semaforización

"La institución hace honor al séptimo principio del cooperativismo: Preocupación por la comunidad al tener un alumbrado en condiciones óptimas. Pues en ello se representa confianza y seguridad". Así habla Nosotti de la historia del alumbrado público. Desde 1981 hasta la actualidad esta institución doto a la ciudad de luz, adecuándose a las características de la misma.

Cloacas

Corre el año 1975 cuando una necesidad imperiosa hace que se empiece a buscar una solución para la cantidad de pozos negros que estaban dispersos por todo el radio céntrico. La planta de tratamiento elegida fue la laguna a cielo abierto. Luego de la compra de cuatro hectáreas sobre los márgenes del río, comienzan los proyectos de construcción sobre las calles Alsina, España, Esperanza, El ferrocarril, Av. General Savio hasta Hipólito Irigoyen. Así queda constituido: La planta de tratamiento, la casa del encargado, depósito, laboratorio y se instalaron los primeros 5.000 metros de cañería correspondientes a la red principal.

En la actualidad se encuentran instaladas más de 270.000 metros de cañerías de cloaca y se cuenta con más de 17.873.

Telefonía e internet

Durante el año 1999 la Cooperativa firma un convenio con Telefónica con la intención de prestar un nuevo servicio: La telefonía. Para ello se firmó un convenio para ser "Agente de telefónica" pero un año más tarde, finalizó.

En el año 2005 y luego de obtener la licencia para prestar el servicio de forma independiente, la cooperativa inaugura el nuevo servicio de telefonía e internet. En la actualidad el servicio continúa en expansión intentando llegar a todos los barrios de la ciudad.

Otros servicios

La cooperativa brindó a lo largo de sus 83 años, una multiplicidad de servicios pensados para la comodidad y el beneficio de sus socios. Una importante necesidad era la creación de un cementerio parque, debido al poco espacio físico que brinda el cementerio municipal. Después de la aprobación de la localidad vecina, se inaugura en 2005 el ***Cementerio Parque***. El predio está ubicado camino a Almafuerde, está conformado por 14 hectáreas y cuenta con aproximadamente 10.000 parcelas parquizadas.

Otro servicio a destacar de la Institución, es el ***Banco de Sangre***. La asamblea de asociados aprueba en 1992 la instalación del Banco de Sangre y un programa integral de ‘servicios sociales’. A través de conversaciones con el hospital zonal, se resuelve integrar el Banco de Sangre al Hospital. Se concreta un pedido con el F.E.C.E.S.C.O.R, los bancos de sangre cooperativos de la provincia y el Instituto de Hematología y Hemoterapia de la Universidad Nacional de Córdoba. En el año 2002 el banco de sangre ya cuenta con su edificio propio y un año más tarde es habilitado por el Ministerio de Salud Pública de la Provincia de Córdoba.

Además, se realizaron a lo largo de los años *huertas familiares, coro de niños, talleres de folklore para adultos, educación cooperativa, la colocación de 10.000 árboles*. En la actualidad los servicios se expanden a la prestación del ***Servicio de Telefonía Celular (Nuestro) y RÍOTEL PLAY, un servicio de internet banda ancha de RIOTEL y RIOTEL TV HD***.

3.7 Servicios actuales

Entre los servicios que ofrece la cooperativa hoy, podemos mencionar: ***Energía eléctrica, agua, cloacas, obras públicas, hormigón elaborado***. Además, cuenta con ***servicios sociales, centro de capacitación y educación cooperativa***.

En cuanto a lo que es novedad para una organización de larga historia, nos encontramos con ***telefonía (fija y celular), televisión e internet***. Este último campo abrió un planteo dentro de la organización interna. Como bien se refirió la responsable de RRHH Yamile Attanasoff, los servicios de cable, teléfono e internet, implican una mayor atención por parte de la cooperativa en cuanto a las estrategias comunicativas ya

que no son los únicos de la ciudad en ofrecerlos, existe una "calificada y reconocida" competencia.

El radio de acción es la zona urbana aunque también se extiende al plano rural. Existe una coincidencia entre la población destinataria y la población que habita el territorio. Al abarcar tantos servicios resulta imposible que algún ciudadano quede exento de pertenecer a alguno.

A continuación se detalla la cantidad de asociados con los que cuenta cada servicio:

1. **Energía eléctrica:** 22.406 usuarios
2. **Agua Potable:** 22.111 usuarios
3. **Obras Públicas y planta asfáltica**
4. **Cloacas:** 19.289 usuarios
5. **Antena Comunitaria:** 11.000 viviendas
6. **Educación Cooperativa:** desde 1991, 2.500 alumnos por año
7. **Servicios Sociales y banco de Sangre:** 3.319 familias desde 1991
8. **Alumbrado Público y semaforización:** 8.880 iluminarias
9. **Centro de Capacitación:** 2 auditorios y cinco aulas
10. **Cementerio Parque:** 4.581 familiar y 2.281 sepulturas
11. **Telefonía Cooperativa:** 14.000 líneas fijas
12. **Internet Cooperativa:** 10.100 usuarios
13. **Hormigón elaborado:** Para la construcción de pavimento, cordones, cunetas, veredas, etc.
14. **Telefonía móvil Cooperativa:** 2.500 celulares
15. **Televisión Digital:** 1.1000 usuarios

3.8 Articulación con otros organismos

Desde la Cooperativa se consideran una de las instituciones más importante de la ciudad junto con la Municipalidad, con quien -según expresaron desde la COSP- "tratan" de mantener una relación fluida, ya que ambos organismos brindan servicios y resuelven los problemas sociales de la gente. Como bien lo expresó la Lic. Yamile

Attanasoff, de Recursos Humanos: “Así como van a pedir a la Municipalidad, vienen acá”³². Es decir, muchas veces el trabajo es en conjunto y este es el caso de los servicios de agua y alumbrado público, son concesionados.

La *COSP*, se relaciona también con otros municipios, un ejemplo de ello fue la contratación del servicio de la Cooperativa para la pavimentación de calles de ciudades vecinas, como Tancacha, Hernando y Villa Ascasubi.

Desde el año 1985 la Cooperativa de Río Tercero forma parte de la Federación de Cooperativas Eléctrica y de Obras y Servicios Públicos Ltda. de la Provincia de Córdoba (FECESCOR). Esta red nació en diciembre de 1984, en la Ciudad de Río Tercero y como se explicita en su página Web, continúa hasta el día de hoy accionando en defensa de los intereses de las Cooperativas de Servicios Públicos de la Provincia de Córdoba³³. Con “convicción integradora” -según detalla-, brega ante los poderes públicos para que todas las cooperativas continúen prestando sus servicios y se desarrollen en condiciones de equidad.

Además, forma parte de la Federación de Cooperativas del Sur (FECOSUR). Luego del último servicio incorporado (Televisión digital en Alta Definición), conforma el cabezal unificado en donde varias cooperativas se unieron para prestar servicios, consiguiendo mayores beneficios.

3.8.1 *Educación, entrenamiento e información*

La Cooperativa lleva 20 años cumpliendo un rol en el ámbito educativo. Existe un vínculo con 13 establecimientos educativos (tanto públicos como privados), y en todos los 5to y 4to grados de la ciudad se da como materia “Cooperativismo”.

La organización invita a los colegios a que “formen parte”, capacitan y envían a los docentes, y es desde la cooperativa misma donde provienen los fondos necesarios para el pago de las horas cátedras. Hasta el año pasado se dieron talleres en los colegios secundarios, que brindaba a los chicos próximos a recibirse, una posibilidad de encarar el campo laboral a través del cooperativismo.

³² La entrevista completa se encuentra en el Material Anexo.

³³ <http://www.fecescor.com.ar/>

Entre las escuelas que dan 'cooperativismo' se encuentran: Remedios Escaladas de San Martín, Presidente Bartolome Mitre, José Matías Zapiola, Modesto Acuña, Manuel Belgrano, Gregoria Ignacia Pérez, Saavedra Lamas, Instituto Diocesano Dr Alexis Carrel, Jesús María y José, Arte nuevo, Martín Miguel de Güemes y la Escuela General Manuel Belgrano.

*“Los objetivos de la Cooperativa en brindar este servicio son: difundir los valores y principios del cooperativismo y dar a conocer el funcionamiento y accionar de la COSP. La educación cooperativa está basada en el diálogo, la participación, la reflexión colectiva creadora, potenciando lo mejor del ser humano. Además, está pensada como un contenido transversal, integral y coherente con las otras áreas curriculares”.*³⁴

³⁴Nosotti, P. (2013). *Una historia, 80 años*. Río tercero: Centro de Gladys E. Ginés

Capítulo IV

Marco Metodológico



Para la recolección de los datos, el investigador se apoya en diferentes técnicas que de cierta forma justifican y dan validez a la información obtenida. Así, para darle solidez al estudio, durante el proceso de investigación se consideró utilizar tanto técnicas cuantitativas como cualitativas.

A continuación se describe la metodología que enmarcó la etapa del Diagnóstico Comunicacional. Pero antes, consideramos importante conceptualizar cada técnica utilizada durante todo el proceso: La observación, la entrevista y la encuesta.

4.1 Definición de las técnicas utilizadas

4.1.1 La observación

La observación es un hecho cotidiano que forma parte de la percepción, por lo tanto está integrada al funcionamiento diario de las personas en su negociación. Según la Licenciada Cecilia Ulla: “Observar es la acción de percibir y registrar fenómenos, expresiones y manifestaciones que ocurren en un lugar y un tiempo determinado, con el propósito de construir datos para la producción de conocimiento científico”. (Ulla, 2012, p.35)

Esta técnica **permite recopilar información en trabajos descriptivos o interpretativos, y así captar datos de la realidad sociocultural de una comunidad o grupo**. Por eso, al realizar un proyecto, puede aplicarse en diferentes instancias de investigación y además complementarse con otras técnicas durante la recolección de datos.

En “*Herramientas de Metodología para investigar en comunicación*”³⁵, Ulla proponen clasificar a la observación, según el modo de participación del observador, en: ***Observación participante*** y ***Observación no participante***. La primera se da cuando el investigador se mezcla con los actores observados, participando en la realización de las actividades cotidianas.

En cambio, en la observación no participante, si bien el investigador toma contacto con el grupo a estudiar, permanece ajeno a la situación que observa. Consciente, dirigida y ordenada hacia la finalidad que se propuso previamente el observador, y el

³⁵ Emanuelli, P., Dorado, C., Ulla, C...y García Lucero, D. (2012). *Herramientas de Metodología para Investigar en comunicación: técnicas de recolección y análisis de la información*. Córdoba, Argentina: Ed. Copy- Rápido.

investigador es un “espectador”, esta última fue una de las técnicas más utilizadas en el presente trabajo.

4.1.2 La entrevista

La entrevista es una técnica cualitativa, **útil para obtener información sobre los aspectos subjetivos de las personas o grupos de investigación, como creencias, sentimientos, motivaciones, valores y posibles modos de actuar.** Se trata de una relación mediada por la información, ya que es un dialogo entre una persona que busca informarse y otra persona o grupo de personas –entrevistados-, que deben tener la posibilidad de brindarla.

Las entrevistas pueden adoptar una variedad de formas, pueden ser **estructuradas, semi-estructuradas y no estructuradas.** Las primeras poseen un cuestionario rígido, pautado o estandarizado. Al contrario, las entrevistas no estructuradas no tienen cuestionario, se desarrollan en una situación abierta donde hay mayor flexibilidad y libertad. No existen aquí listados con preguntas a utilizar y no se busca la estandarización.

Por último, en un grado intermedio están las semi-estructuradas, que se desarrollan a partir de un guía o pauta con las cuestiones a abordar y alguna que otra pregunta. Aquí no hay redacción ni un orden exacto predeterminado, y se da lugar a la libre expresión. Fue ésta la utilizada para el diagnóstico de comunicación interna en la COSP.

Las entrevistas tienen la ventaja de ser ricas en información cualitativa difícil de observar, posibilita la interacción y el marco en el que se da es personalizado y flexible. Con esto, **permite generar nuevas hipótesis con más facilidad y brinda mayor comprensión de los datos obtenidos.**

No obstante existen limitaciones: una es el factor tiempo, ya que tanto en la situación concreta de recoger información, como en la instancia previa de elaboración, y en el posterior tratamiento de los datos, se consume mucho tiempo. Además al ser una técnica cualitativa, presenta más riesgos de validez y confiabilidad de los datos. En relación con ello, puede existir una distancia en lo que un entrevistado dice que hace o pasa, con lo que realmente pasa, ya que responde a partir de sus representaciones, que podrían ser diferentes a la de sus pares. Por eso, **es importante la combinación de varias técnicas.**

4.1.3 La encuesta

La encuesta **permite obtener información acerca de una parte de la población denominada muestra**, por medio de un procedimiento estandarizado o uniformado. Se vale de dos instrumentos, *el cuestionario* que lo llena el encuestado, y *la cedula* de la entrevista, completado por el propio encuestador a medida que obtiene las respuestas de la persona interrogada.

En relación a otras, esta técnica posee una serie de posibilidades. Por ejemplo, permite recolectar información sobre una multiplicidad de cuestiones a un costo menor que la entrevista, abarcar un gran número de personas incluyendo amplias zonas geográficas. A su vez, asegura el anonimato del encuestado, lo que garantiza una libertad de expresión y además **permite efectuar estudios comparativos con mayor facilidad que con las otras técnicas de recolección de datos**. Sin embargo, la realidad en la encuesta es observada fuera de su contexto real, lo que puede afectar a la calidad de la información recolectada.

Un cuestionario puede estar elaborado en base a dos tipos de preguntas: **cerradas o abiertas**. Las primeras tienen opciones de respuestas y las segundas no, dejando al encuestado expresarse libremente con su vocabulario propio. Las preguntas cerradas son más fáciles de codificar y tabular, cosa que no sucede con un cuestionario abierto, donde si bien brinda más información, es mucho más difícil cerrar las preguntas. Por último, si se utilizan preguntas cerradas se puede recurrir a opciones de respuestas *dicotómicas* (por ejemplo: “no”/“sí”), o bien, **de elección múltiple**, que brindan una serie de alternativa de respuesta.

Por otro lado, si se trata de medir actitudes, la Magister Claudia Dorado, propone utilizar un procedimiento escalar en las encuestas: “Siguiendo a D’Ancona -dice-, estos procedimientos permiten conocer no sólo la dirección sino la intensidad de la actitud que se desea medir”. (Dorado, 2012, p.108)

Una de las escalas más utilizadas, es la de tipo Likert, donde se confecciona una matriz de ítems, y se dan distintas opciones (por ejemplo: “Muy de acuerdo”/ “De acuerdo”/ “Poco de acuerdo”/ “En desacuerdo”/ “Totalmente en desacuerdo”).³⁶

³⁶ Emanuelli, P., Dorado, C., Ulla, C...y García Lucero, D. (2012). *Herramientas de Metodología para Investigar en comunicación: técnicas de recolección y análisis de la información*. Córdoba, Argentina: Ed. Copy- Rápido.

4.2 Recolección de datos

Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Río Tercero

El primer encuentro con la organización fue a través de una **entrevista semi-estructurada con preguntas abiertas**, lo cual nos permitió acercarnos a la institución, conocer cómo era la cooperativa, su funcionamiento, formas de trabajo, y así anticipar posibles problemas comunicacionales dentro de la misma. Aunque pretendíamos que fuese con el Gerente, la entrevista fue con la encargada de Recursos Humanos, Yamile Atanasoff, quien dijo que charlaríamos con ella porque el gerente era “de pocas palabras”. **El encuentro fue productivo, la información recolectada resultó bastante rica y la entrevistada se mostró suelta y dispuesta a colaborar. De ahí en adelante, nos mantuvimos en contacto con ella, a través de e-mails y mensajes de WhatsApp.**

Vale hacer la aclaración, previo a este primer acercamiento tuvimos que informarnos sobre la Cooperativa. Recolectamos datos desde la Web y también contábamos con algunos comentarios de los ciudadanos, socios de COSP. Pues, fue así –por la demanda de los usuarios- como formamos esa idea inicial de analizar la posibilidad y proponer un producto de comunicación externa para la institución. Lo cual terminó transformándose.

Los temas que orientaron la entrevista a la Lic. en Recursos Humanos fueron:

1. Aspectos generales de la COSP.
2. Servicios brindados y cantidad de usuarios
3. Medios de comunicación usados (interna y externa)
4. Vinculación con otras instituciones
5. Sistema de Reuniones
6. Flujos de comunicación interna.
7. Misión, visión, objetivos y valores de la Cooperativa.
8. Comunicación externa.

Desde el día uno y en triangulación con otras técnicas de recolección de datos, hicimos uso de la **observación**. Por ejemplo, la mañana de la entrevista con Yamile, mientras esperábamos ser atendidas, los sentidos estaban alerta absorbiéndolo todo. Así,

nuestra primera impresión sobre el clima laboral fue muy buena, ya que los trabajadores se veían activos desde muy temprano, todos saludaban, se percibía un trato muy amable entre ellos y también, de ellos con las personas ajenas al equipo de trabajo.

Además, hubo oportunidades en las que sólo recurrimos a la observación, durante los horarios de trabajo tanto en el edificio central, como en el sector operativo. Lo cual nos permitió percibir mejor, **cómo se desempeñaban los empleados en su lugar de trabajo y cuál era el tipo de relación que tenían éstos con sus pares y con sus superiores.**

La etapa siguiente consistió en la realización de **encuestas**, que –como ya se aclaró– complementamos con observaciones, tanto en el sector de los empleados (operativo y administrativo) como en la parte gerencial. El diseño de las mismas contó con **preguntas abiertas y cerradas**. A su vez se optó alternar con las de tipo “múltiple opción”, un cuadro con premisas y varios casilleros, donde el encuestado marcaría una cruz en función de cuán de acuerdo esté con la premisa. En cuanto a los temas a indagar, todos giraron en torno a la comunicación interna y la cultura de la organización.

Una cuestión a exponer es que nos resultó difícil acceder a los superiores. A pesar de mostrarse interesados en el trabajo, el trato con ellos nunca fue directo. Es decir, aunque había necesidad explícita, la comunicación siempre estuvo mediada por Attanasoff (RRHH), porque así lo disponían. No obstante, podemos decir que todos los integrantes de la COSP (sobre todo los empleados) se vieron predispuestos a colaborar con la realización del diagnóstico comunicacional.

4.3 Modelos de Encuestas

A continuación se presentan los modelos de encuesta utilizados. Por su lado, aquellas que fueron completadas estarán adjuntas en el material anexo. Así también, la transcripción de la entrevista realizada a la encargada de RRHH.

Modelo de encuesta a los trabajadores de la COSP

La participación de esta encuesta es totalmente anónima. Los resultados serán procesados y analizados. Estos datos servirán para obtener un panorama claro y representativo de las características de la comunicación interna en la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Río Tercero.

- 1. Sexo.....
- 2. Edad.....
- 3. Barrio de residencia.....
- 4. Antigüedad.....
- 5. Sector de Trabajo:.....
- 6. Nombre todos los servicios que brinda la cooperativa:
.....
.....
.....
.....
.....

7. ¿Cómo se entera de las novedades de la Cooperativa?

- Por reuniones que organiza mi supervisor para informarme.
- Por comentarios de mis compañeros.
- Por comunicaciones de RRHH.
- Por comentarios de integrantes de otros sectores.
- Por conocidos que trabajan en otras empresas.
- De otra manera:

.....

8. ¿Qué canal de comunicación utiliza más?

- Mail
- Reuniones
- Cartelera
- Teléfono
- Otro ¿Cuál?.....

9. ¿Tiene dificultades para comunicarse con algún sector de la compañía en especial?

No
 Sí ¿Cuál?.....

10. ¿Sobre qué tema le gustaría recibir más información?

- 1)
- 2)
- 3)

11. Según cuán de acuerdo esté con las afirmaciones que presentamos a continuación, marque con una cruz el casillero que corresponda:

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante en Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Conozco los valores que persigue la COSPRT					
2. Me entero siempre de todas las novedades de la Cooperativa					
3. Tengo en claro la visión y la misión de la COSPRT					
4. Tengo en claro cuál es el objetivo de mi área					
5. El clima de trabajo es muy bueno					
6. Conozco cual es la tarea de cada área de la Cooperativa					
7. La comunicación entre cada una de las áreas es muy buena					
8. La comunicación interna funciona bien					
10. Creo que es importante trabajar más sobre la Comunicación interna en la COSPRT					
11. La falta de información dificulta mi trabajo					

¡Muchas gracias!

Modelo de encuesta a la Jefatura

Los resultados de la siguiente encuesta serán procesados y analizados. Estos datos servirán para obtener un panorama claro y representativo de las características de la comunicación interna en la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Río Tercero.

1. Edad.....

2. Cargo.....

3. Antigüedad.....

4. ¿Qué entiende por comunicación?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. ¿Informa a los empleados sobre las novedades de la Cooperativa?

<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	Si

6. En el caso que la respuesta anterior sea “Sí”: ¿Qué canal de comunicación utiliza?

<input type="checkbox"/>	Mail
<input type="checkbox"/>	Reuniones
<input type="checkbox"/>	Carteleras
<input type="checkbox"/>	Teléfono
<input type="checkbox"/>	Intranet
<input type="checkbox"/>	Otro.....

7. ¿Está dispuesto a emplear nuevos canales de comunicación, diferentes a los que utiliza?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

8. ¿Cómo son motivados los empleados?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. ¿Cree que los empleados están informados sobre los valores que persigue la COSPRT?

<input type="checkbox"/>	Muy informados
<input type="checkbox"/>	Medianamente informados
<input type="checkbox"/>	Poco informados
<input type="checkbox"/>	No están informados
<input type="checkbox"/>	No sé

¡Muchas gracias!

Capítulo V

Diagnóstico Comunicacional



Una vez ubicada a la COSP en un espacio geográfico y temporal determinado, y luego de conocer los aspectos formales, su historia y la estructura de la organización (capítulo 3), llegó el momento de sumergirnos más a fondo en la investigación.

A partir de aquí, es posible detectar cuáles son las fortalezas y las interferencias o fallas del proceso comunicativo, y su vez, reconocer las necesidades insatisfechas del público interno. Para ello en el capítulo anterior se anticipó la metodología utilizada, es decir, la forma en que se logró recolectar toda la información presentada en las líneas siguientes.

Recordemos, los objetivos perseguidos en la etapa del diagnóstico comunicacional se fundan en el reconocimiento de los circuitos, y en el estudio de los flujos de los mensajes que se dan hacia el interior de la estructura organizacional. Observando al público, los comportamientos y las relaciones, descifrando su cultura, escuchándolos y percibiendo su clima de trabajo.

5.1 Cultura Organizacional

5.1.1 Identidad

Es importante para la empresa que el empleado conozca la identidad de la misma, por ese motivo los puestos de trabajo son rotativos en el edificio central, para que el mismo adquiera conocimiento variado de los distintos trabajos. Por ejemplo, la secretaria del primer piso antes de llegar a su puesto actual, pasó por Mesa de Entrada, por el Call Center, luego por Ventas, hasta ocupar el actual. No obstante, podemos decir que existe cierta distancia entre lo que pasa y lo que realmente saben los empleados. Esto se vio arrojado en las encuestas, cuando se les preguntó sobre la totalidad de los servicios brindados por la organización, los que más se nombraron fueron: Energía Eléctrica, Agua Potable, Cloacas, Telefonía, Internet y TV Digital. Sin embargo, los servicios que brinda la cooperativa “son diecisiete” –según lo repetían algunos encuestados-. Es notorio que en ambos sectores ciertos servicios tuvieron escasa mención: Obras Públicas y Planta Asfáltica, Telefonía Móvil y Hormigón elaborado. Incluso, algunos directamente no fueron mencionados, como es el caso del Centro de Capacitación. Por su parte, el servicio de Educación Cooperativa, que lleva años

ofreciéndose, no fue tenido en cuenta dentro del sector operativo, y en cuanto al área administrativa, solo una persona lo mencionó.

Los resultados reflejan que existe un desconocimiento o tal vez, –teniendo en cuenta la larga antigüedad de algunos- una falta de re memorización por parte de los empleados.

5.1.2 Imagen

La imagen alude a la percepción que tiene el público externo de la Cooperativa, cómo la ve y cómo la reconoce. En este sentido, La Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero posee un identificador gráfico, es decir, un logotipo.

El logotipo³⁷ de la COSP constituye la dimensión visual del nombre. Se originó en 1984, luego de un concurso abierto donde fue el arquitecto Osvaldo Rescia el ganador. Su diseño cuenta con las iniciales C.O.S.P y con la abreviación de la palabra "limitada" (Ltda.). Además, por encima del pie de la letra 'C' se pueden observar dos pinos en representación del cooperativismo.



Este logotipo es la imagen gráfica de la Cooperativa, su firma, y está dirigida para todos los públicos, tanto para el externo como el interno. Socios, usuarios de los servicios, trabajadores, todos identifican a la Cooperativa con ésta imagen.

³⁷ Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Ltda de Río Tercero (2016). Institucional. Recuperado de <http://www.riotel.com.ar/#>

Por otro lado, los servicios “Riotel TV” y “Nuestro” cuentan con su propio logotipo³⁸:



5.1.3 Misión y Visión

La página web es uno de los principales medios que utiliza la cooperativa para comunicarse con los socios -aunque unidireccionalmente-, no existe una pestaña de tipo “Nosotros” o “Quiénes somos”, de modo que su **ideario institucional** no está explícito públicamente por esta vía. Sin embargo, en la cuenta de Facebook de la Cooperativa, además de aclarar que dicho espacio “ofrece información institucional y noticias de las distintas actividades de la organización”, se detalla la *Misión* y la *Visión* de la misma:

Misión: “Somos una organización con fuerte pertenencia dentro de la comunidad que ofrece servicios públicos y sociales de trascendencia, adoptando como ejes éticos y de acción los valores del cooperativismo. Nos dedicamos a la prestación de múltiples servicios, satisfaciendo necesidades de asociados, usuarios y beneficiarios”.

³⁸ Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Ltda de Río Tercero (2016). Institucional. Recuperado de <http://www.riotel.com.ar/#>

Visión: “Ser capaces de elevar la calidad de nuestros servicios, cubrir las necesidades de los usuarios y cooperar en el crecimiento y progreso de la ciudad. Buscamos resultados eficientes, sustentables y de calidad”.

Cuando se le preguntó a la encargada de RRHH sobre la *Misión y Visión* de la institución, la misma recalcó que la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero es **una organización basada en los valores, normas y principios cooperativos, que busca la satisfacción de las necesidades y el bienestar de sus asociados en particular, y de la comunidad de Río Tercero en general.** Para ello, hace hincapié en la generación de servicios con la mejor calidad y menor costo posible, suministrados para que en su conjunto redunden en un mayor beneficio para sus asociados y en la activa presencia institucional dentro de la comunidad.

Estos objetivos se materializan en la prestación del servicio de energía, obras públicas, agua y saneamiento, fábrica de postes, planta de carpeta asfáltica y hormigón, servicios sociales, banco de sangre, cementerio parque, educación cooperativa, telefonía, internet y telefonía celular.

En cuanto a la *visión*, Atanasoff dijo que la *COSP* analiza las necesidades y los problemas de la comunidad, participando en la satisfacción y solución de los mismos, bajo los valores y principios cooperativos. Al ser una institución comprometida con los principios del desarrollo sustentable, dedicada a la prestación de servicios y realización de obras para la comunidad, debe brindar continuidad, seguridad, calidad y eficiencia. Mejorar personal y profesionalmente con el objetivo de contribuir eficazmente al desarrollo cooperativo.

Desde el punto de vista de los trabajadores de la Cooperativa, **existe una diferencia llamativa entre el sector Administrativo y el Operativo en cuanto a la identidad.** En las encuestas, son dos los apartados del cuadro que proporciona información al respecto: “Conozco los valores que persigue la Cooperativa” y “Tengo en claro la misión y la visión de la COSPR”. Las respuestas del *sector Administrativo* –en ambas premisas- oscila entre “totalmente de acuerdo” y “bastante de acuerdo”, por lo que -deducimos- no hay desinformación en ese aspecto. Sin embargo, en el *sector Operativo*, los resultados son otros: Sobre los valores de la Cooperativa, las respuestas varían entre “totalmente de acuerdo”, bastante de acuerdo”, “medianamente de acuerdo”, pero también –y en igual

proporción- “totalmente en desacuerdo”. Y en relación a **la misión y la visión**, la mayoría contestó que estaba “totalmente en desacuerdo”, es decir, que no tiene en claro la misión y la visión de la organización. De hecho, en el momento de la realización de las encuestas, varios encuestados consultaron a qué nos referíamos con “misión y visión”.

En cuanto a la **proporción de información institucional** desde adentro, la *COSP* de Río Tercero cuenta con un número limitado de libros con información exclusiva de la organización. El documento, “Una historia, 80 años” fue elaborado en el año 2013 y deja asentado los procesos vividos por la Cooperativa tras 80 años de vida. De edición limitada, los libros fueron distribuidos por los colegios y también cuentan con un ejemplar, la biblioteca de la ciudad y la institución misma.

En este sentido, y retomando una idea anterior, **los colegios son un escenario clave para la difusión del ideario institucional**, desde el desarrollo de actividades de capacitación y educación cooperativa. Así se refirió Yamile Attanasoff: “El objetivo de esta materia es llegar a través del niño. Primero, contarle lo que es el cooperativismo como corriente y lo vean como una posibilidad más dentro de lo que es la vida. Y por supuesto, inculcar los valores que promueve el cooperativismo que son tan importantes para la vida. Además, mostrar los servicios que brinda la cooperativa para que con el niño llegue a los padres”.

5.1.4 Valores

En cuanto a los valores que hacen a la cultura de la organización, según la información facilitada por Attanasoff, nuestra vocera principal, podemos puntar los siguientes:

Vocación de Servicio

De directivos y colaboradores para atender en forma diligente, oportuna, adecuada y humana, los requerimientos y solicitudes de los asociados.

Compromiso

Es la actitud que identifica la lealtad y la dedicación personal, organizacional y ambiental de los colaboradores y directivos: es sentir y vivir como propios los objetivos y metas organizacionales, responsabilizándose por el logro de los mismos.

Confianza

Con nuestro actuar ético y transparente, transmitimos la seguridad y tranquilidad necesaria para que nuestra cooperativa sea acogida con credibilidad.

Responsabilidad

Cumplir y hacer cumplir con los lineamientos emitidos por los órganos legales competentes: Estatutos y Reglamentos de Servicios, para concretar las funciones encomendadas con calidad y eficacia.

Solidaridad

Es la acción de velar y colaborar en la satisfacción de las necesidades de los asociados a la cooperativa.

Trabajo en equipo

La cooperación mutua y la unión de esfuerzos, conocimientos y habilidades, son el complemento ideal para obtener los mayores beneficios y recompensas de nuestra labor, en procura de responder al compromiso solidario con los asociados, directivos y colaboradores.

5.2 Identificación de los públicos

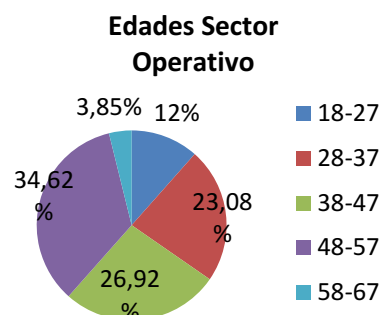
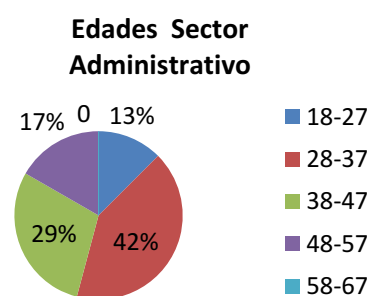
La cooperativa cuenta con **217 empleados**. Para el análisis, de ese total **se tomó una muestra de 50 personas, 24 correspondientes a la *Subgerencia Administrativa* y 26 a la *Subgerencia Operativa***. En ambos sectores se encuestó a personas de diferentes áreas de trabajo.

En relación a los **barrios de residencia**, podemos constatar que de los treinta barrios que hay en la ciudad de Río Tercero, en más de la mitad de ellos, viven los

trabajadores de la Cooperativa. Entre los barrios mencionados están: Acuña, Belgrano, Cabero, Castagnino, Centro, Cerino, El Libertador, Escuela, Las Flores, Las Violetas, Marín Maroto, Media Luna, Monte Grande, Norte, Panamericano, Parque San Miguel, Sarmiento, Villa Zoila.

Según los datos arrojados tras la investigación, dentro del *sector administrativo*, el 62% de los empleados son mujeres, contra un 38% de personal masculino. Sin embargo, en el *Sector Operativo* sucede a la inversa y la diferencia es notoria: El 88% del personal es de sexo masculino y solo un 12% del sector, son mujeres.

Para evaluar las edades, se presentaron intervalos que aumentan de diez en diez, comenzando por los 18 años. Así, los resultados arrojados demostraron que **el grupo etario con el que cuenta la Cooperativa es bastante amplio**, ya que los empleados tienen entre 18 a 68 años de edad. En el *sector administrativo* el 42% tiene entre 28 y 37 años, casi un 30% de los empleados tienen entre 38 y 47 años, y el resto, es menor de 27 años o se encuentra entre los 48 y 57. En el *área operativa*, si tomamos un rango que abarque desde los 28 años hasta 57 podemos observar una proporción similar. Sólo un 12 % tiene entre 18 y 27 años, y unos pocos (casi el 4%), es mayor de 57.



Con respecto a la **antigüedad de los empleados de la Cooperativa**, queda claro que si bien hay personas que trabajan hace 30 años o más, ambos sectores cuentan con personal joven, de menor antigüedad. En el *sector operativo*, la mayoría tiene menos de cinco años trabajando. Sin embargo, la fracción que tiene entre 25 y 29 años de antigüedad es bastante representativa. Por su parte, el sector administrativo presenta proporciones iguales entre quienes llevan entre 5 y 9 años trabajando y quienes tienen menos de 4 años de antigüedad.

5.3 La comunicación interna en la COSP

Desde un primer momento, nos llamó la atención cómo una institución tan avanzada en años y cantidad de servicios brindados, carecía de un área de comunicación. Si bien en el año 1989 se habilitó la oficina de "Prensa, Difusión y Protocolo", que tenía como objetivo informar sobre el desarrollo de las actividades a nivel institucional y en cuanto a los servicios, con el correr de los años la misma dejó de existir.

Al entrevistar a la encargada de RRHH se le preguntó por qué consideraba que no existía este espacio y ella contestó: **"Nunca se pensó en un departamento de comunicación, al igual que hasta hace unos años tampoco existía el de recursos humanos. Después empecé yo y se fue armando"**.

Fue notoria la preocupación existente por la falta de este espacio en la COSP. La profesional atribuyó este vacío a la poca importancia que se le da, ya que al tratarse de una institución con prestigio y larga trayectoria, ya instalada en la ciudad, desde la gerencia y las figuras superiores no se preocupan por volver a crear uno.

“Yo empecé a generar la inquietud de que necesitamos mejorar la comunicación porque ya no es como antes. Es decir, comunicamos pero ya no somos los únicos en brindar todos los servicios, como por ejemplo la energía. Cuando entras en competencia hay una comunicación más marketinera, comercial, como en lo que estamos arrancando que es el servicio de televisión, que tenemos competencia con cablevisión. No es con cualquiera", dijo Atanasoff quien hoy se encuentra a cargo del área de Recursos Humanos y además desempeña tareas relacionadas a la difusión de información.

De hecho, desde el comienzo nos acercamos a la institución con la intención de trabajar sobre la comunicación externa, pero de inmediato **notamos que en el ámbito interno también había mucho por explorar**. Es más, fue la misma encargada de RRHH quien afirmó que en la Cooperativa “hay mucho por hacer” en el campo de la comunicación externa, pero también interna. **“Si no nos comunicamos hacia adentro, como vamos a comunicar para afuera”** dijo.

Durante la entrevista, en varias oportunidades Atanasoff mencionó la necesidad de un área que se dedique exclusivamente a comunicar. **“En cualquier empresa –dice- hay un departamento de comunicación, otro de marketing, otro de recursos**

humanos. Es fundamental". La Lic. En Recursos Humanos es quién realiza algunas de las tareas de prensa en la COSP, pero según lo consta, es mucho trabajo para una sola persona: "El tema de la investigación te lleva un tiempo, no puede hacer todo una sola persona porque van a fallar las cosas". No es cuestión de programarse dos horitas por día, "es que no es dos horitas comunicar", dice y agrega: "**No está bien entendido lo que es comunicar**".

En este sentido, nos pareció importante conocer qué entendía la Gerencia por "comunicación" y por ello realizamos una encuesta en donde combinamos preguntas cerradas y abiertas. Nos permitimos tal diseño ya que se trataría de cinco encuestas cortas: Al Subgerente Operativo (55 años de edad), al Subgerente Administrativo (46), al Jefe de Agua (58), al Jefe de Telecomunicaciones (42) y al Jefe de compras (49). En cuanto a la definición de comunicación proporcionado por cada Jefe, aparece el término "información", la idea de "sistema", de "relación" y también de retroalimentación: "Dar y recibir", "informar y escuchar".

5.4 Comunicación entre actores

Durante el proceso de observación y realización de las encuestas, nos encontramos con una buena predisposición a participar de la misma. Incluso, mientras los empleados las completaban, pudimos percibir un **ambiente agradable**. Esto y sumado a las observaciones realizadas a lo largo de la jornada, nos dieron **indicios de un clima de trabajo donde el compañerismo y los buenos modales priman**.

Dicha concepción también se reflejó en las encuestas: El 100 % del total *administrativo* afirma que NO tiene dificultad para comunicarse con los sectores de la cooperativa. Así, el 58,33% está "medianamente de acuerdo" en que "la comunicación entre áreas es muy buena". **En cuanto a la comunicación interna, según lo que refleja el cuadro, funciona bien. Sin embargo, una amplia mayoría coincide en que es necesario trabajar sobre la misma.**

Trasladándonos al *área operativa* podemos decir lo siguiente: sólo un 4% del total encuestado contestó que tiene **dificultades para comunicarse con otras áreas de la cooperativa** ("todas"). Así, sobre la comunicación entre áreas, la mayoría marcó "Bastante en desacuerdo" y continuando con los resultados de la afirmación siguiente,

“la comunicación interna funciona muy bien”, todo indica que existe una cierta demanda por parte de los empleados de trabajo sobre la comunicación interna. Así es como la mayoría se mostró “totalmente de acuerdo” con ello.

En cuanto a la última afirmación, “La falta de información dificulta mi trabajo”, la mayoría del *sector operativo* se mostró “Medianamente de acuerdo”, seguido por “Bastante de acuerdo”. En cambio, en el *sector administrativo* la mayoría de las respuestas (un 33,3 %) fue: “Totalmente de acuerdo”

5.5 Demanda de información

Además, nos pareció conveniente indagar sobre los temas que les gustaría recibir, para esto apelamos a la libre respuesta de los empleados, es decir, sin opciones y abierta a la necesidad de cada uno. Los resultados fueron los siguientes: El 33% del total respondió “actividad de otros sectores”, otro 33% “futuros proyectos”, y el resto se divide entre: “movilización de vehículos y personal” y “capacitaciones”. En el sector Administrativo sólo el 13% de contestó sentirse totalmente informado. El resto respondió que le gustaría enterarse de las novedades sobre los servicios que brinda la cooperativa (el 47%) y se mostró interesado en los cambios tarifarios (el 20%). Otros temas que surgieron fueron: novedades sobre la manera de trabajar y asuntos gremiales.

Sacando conclusiones rápidas, es perceptible que **la comunicación entre el sector operativo y el sector administrativo es escasa**. Cada cual por su parte, con ambientes de trabajo diferente, donde las relaciones entre pares, las rutinas, los horarios y las reuniones, también difieren.

5.6 Canales de comunicación

El nexa entre los empleados y la gerencia, es la figura de Recursos Humanos Yamile Atanasoff, quien se ocupa de brindar información, apoyo, capacitación e interactuar con los empleados. Cuando se consultó sobre cómo se comunicaban

internamente, la misma contestó que tenía un **grupo de difusión de Whatsapp** con los empleados, ella comunicaba “y si ellos tenían dudas preguntaban”.

Esto fue valioso para comparar con las encuestas realizadas: según los resultados, **el canal de comunicación que más se utiliza en general es el teléfono**. Aunque también el mail y las reuniones fueron opciones muy marcadas en ambos sectores. Sin embargo, en contraposición **en el área operativa no son muchos los que tienen acceso a computadoras**, principalmente por el tipo de tarea que realizan. Por eso, allí resulta mejor la comunicación cara a cara, o el teléfono -como supieron justificar algunos-, aunque a diferencia del área administrativa, **los operativos no cuentan con un grupo de difusión vía WhatsApp**.

En cuanto a los **recursos disponibles**, al momento de realizar el paseo por el sector, notamos la existencia de tan sólo dos computadoras, a las cuales acceden también sólo dos empleados.

Teniendo en cuenta que la muestra sólo abarca 26 empleados, es interesante mencionar que en dos encuestas del sector operativo no se marcó ninguna opción sobre los canales de comunicación, y en una de ellas, el encuestado agregó sobre la línea punteada que responde al “¿Por qué?”: “No hay comunicación hacia los empleados, somos número”.

Ya en el sector administrativo, el número de computadoras es mayor (por lo menos una cada dos personas), también el celular -principalmente la aplicación WhatsApp-, ocupa un lugar central. Un 19% del total administrativo, marcó la opción “otro”, lo que incluye: “Mensajes internos” o “Memos”, “Memorándum” y “WhatsApp”, porque según se refirieron, les resulta más práctico ya que es rápido y hay posibilidad de respuesta.

Un dato curioso es que nadie marcara la opción “Cartelera”. Pese a que existe una en la Cooperativa, no tiene movimiento, no se renueva nunca. En la entrevista, Atanasoff nos contó que existen algunas en espacios comunes, como en la cocina o la sala de reuniones, pero que no se actualiza regularmente y que “se debería mejorar”.

5.7 Circuitos de comunicación

La producción de información importante en el sector administrativo se lleva adelante de dos formas. Por un lado con **reuniones, únicamente cuando el gerente lo dispone**, en la sala de reuniones ubicada en el primer piso. Aquí entran en juego flujos de información ascendente y descendente. El gerente informa a los inferiores pero también se abre el debate existiendo la posibilidad de feedback. Sin embargo, son esporádicas, lo que impide mantener al personal completamente informado.

Por ejemplo, al momento de visitar por primera vez la cooperativa nos encontramos con un panorama que reflejaba lo dicho anteriormente. Se produjo en la ciudad de Río Tercero un aumento de las tarifas en los servicios brindados por la organización pero de la cual, los empleados no estaban bien informados. Como consecuencia, esto causó incertidumbre e incompetencia para tratar con el público, debido a la falta de información.

Otro claro ejemplo lo brindó Atanasoff en la entrevista, al manifestar que **“cuesta trabajo” que el gerente sea comunicativo** y además, acceda a realizar las propuestas e ideas en torno a las maneras de informar. Yamile nos comentó sobre el Banco de Sangre de la COSP, sobre el convenio que tienen con el INCUCAI: “Si sos donante de sangre y querés, podés ser donante de médula ósea. De la misma sangre que te sacan, un poco va para eso”. Recién, después de tres meses de haber comenzado el servicio -nos cuenta Yamile- la autorizaron a “levantar algo en las redes” sobre eso. Además, nos confiesa que ella no se había enterado la novedad por sus superiores, más bien fue casualidad: “Yo cargo en Facebook las notitas del canal local, ahí vi una nota que le hacían a los doctores e investigué. Le pedí a un diseñador gráfico que me haga algo y recién ahí se los llevé (a los gerentes). ‘Ah sí, está bueno’, me dijeron. Aprendí que por ahí el proceso es al revés, que primero lo hago, después les muestro para que me digan que sí”.

Yamile se mostraba desilusionada, pues es ella quien intenta mantener al resto del personal informado, y es a ella a quien recurren éstos cuando tienen algún inconveniente (como el caso de la suba de tarifas). Si el gerente no comunica, y ella tampoco tiene respuestas, el resto de los trabajadores buscan fuentes y así comienza a generarse olas de rumores, poniendo en jaque la comunión interna de la Cooperativa.

Por otra parte, según lo expresado en las entrevistas, un canal de información entre Atanasoff y todos los empleados del *sector administrativo* que resulta muy efectivo, es

el **grupo de difusión de WhatsApp** ya mencionado. La metodología es unidireccional, es decir, la Gerente de RRHH manda un mensaje pero los empleados no pueden responder por el grupo, la respuesta solo es vista por Yamile. Esto no permite un flujo de información horizontal entre empleados, la comunicación vuelve a ser descendente y ascendente. Aun así, en cuanto al *sector operativo*, no existe otro medio de información más que reuniones cuando su superior lo solicita.

5.8 Relaciones Internas

Una de las obstaculizaciones encontradas se da en la **impresión de los empleados sobre la figura del Gerente**. Según manifestaron, “es una persona cerrada” que no considera a la comunicación y a la información como una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de la Cooperativa. Si bien la definición de comunicación que dio éste en las encuestas fue: “Sistema de información para relacionarse”³⁹, los datos arrojados por la investigación presentan un panorama donde “la relación” entre el gerente y el personal es más bien irregular. Es decir, “sólo cuando hace falta”, lo cual corre a su propio criterio. De hecho, también en las encuestas, el gerente reconoce que la motivación para los empleados se da “teniendo en cuenta sus necesidades”. Podemos objetar que una vez más aparece la idea de “solo cuando es necesario”.

Se interrogó a los Jefes sobre sus formas de motivar, ya que este es un componente importante en el sistema de relaciones. A la respuesta del Gerente general, se agregan otras como: “Con acciones personales”; “Con beneficios por el comportamiento de cada uno”. Hasta aquí puede leerse a la motivación como un incentivo personal, según una necesidad individual de cada trabajador, o bien como premio, posterior a un buen trabajo. Sin embargo, no debemos dejar de considerar dos declaraciones iguales, en el mismo apartado: “Son pocos motivados”.

Como fuimos anticipando, la mayoría de las decisiones comunicacionales las toma la encargada de RRHH. "Para usar las redes fue una pelea de dos años, para que me dejaran estar en Facebook. Para mí, hay un miedo a comunicar, a cómo informo y qué

³⁹ Análisis encuestas al Sector Gerencial. Ver anexo

me responden”, comentó la misma y además aclaró que “es todo transparente, no hay nada que no se pueda responder, pero hay que hacer un click”.

Desde la institución asumieron tener un problema de comunicación interna que se ve reflejado en el exterior: "Todo sería más fácil si hay un departamento de comunicación, pero cuesta que se entienda".

5.9 Conclusión del Diagnóstico

Hace 80 años que la Cooperativa de Servicios y Obras Públicas es un ícono en la ciudad de Río Tercero. Tiene presencia y prestigio. Los ciudadanos son usuarios, son socios, son trabajadores. La integran, la quieren, la respetan.

En Río Tercero hay 30 barrios. En la mayoría viven los trabajadores de la Cooperativa. Hombres y mujeres de 18, 28, 38 y hasta 68 años de edad, de antigüedad laboral también variada. Son trabajadores de la COSP, socios y usuarios. En total suman 217.

217 personas que se comunican día a día, que se ven y comparten 8 horas corridas, de lunes a viernes. Necesitan tener un buen clima laboral, y lo tienen. El clima de trabajo es agradable y la relación entre compañeros funciona bien. Sin embargo, hay cosas por hacer.

Los trabajadores no son bien informados. Solo cuando hace falta. No son bien motivados, solo cuando lo necesitan. Y el cuándo, es decir cuándo motivar, cuándo informar, corre a criterio de los jefes, de la parte gerencial de la estructura organizacional.

El gerente es “poco comunicativo”, un hombre de pocas palabras. Esa fue una de las principales declaraciones y una premisa que nos acompañó a lo largo de todo el proceso. El gerente toma decisiones y acciona sin explicar a nadie. Y aunque todos quienes integran la COSP tienen bien en claro el organigrama de la empresa, su jerarquía, esto no justifica lo anterior. Es decir, las decisiones que toma la Jefatura, también son asunto de los empleados, por lo tanto es importante que estos últimos estén

informados y que existan canales de participación, más aún en una organización donde priman los valores de la cooperación colectiva y la horizontalidad.

En este sentido vale retomar las palabras de la Lic. en Recursos Humanos Attanasoff, quien mencionó que la COSP cuenta con un gerente y una jefatura (además del consejo de administración) que representan “una estructura a seguir” para los empleados, la cual permite que la cooperativa “funcione bien”.

Reiterando, **el empleado debe estar informado** sobre las novedades de los servicios, sobre los cambios, los aumentos de las tarifas. Porque **un empleado informado, sabe responder ante las dudas de los socios, ante los reclamos**. Un empleado informado también, se siente parte de la institución donde trabaja. Si el empleado se entera de las novedades por canales externos a su trabajo, ya sea a partir de un cliente que vino al edificio a buscar respuestas, o a partir del canal de TV junto con el resto de los televidentes externos a la COSP, se siente fuera. La identidad, el sentido de pertenencia se debilita y su motivación también.

La Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Rio Tercero, esta conforma por un sector operativo y un sector Administrativo, bien diferentes. El primero se ubica alejado de la ciudad. La mayoría de los empleados son hombres y realizan tareas operativas. Trabajan con las manos, con su fuerza física, con herramientas mecánicas. Hacen controles, arreglos y mantenimiento.

Los empleados del Sector Operativo no saben qué es la misión, ni qué es la visión de la institución. No saben cuáles son los valores de la Cooperativa, o más bien, no están seguros. Algunos se muestran enojados: “no hay comunicación”. Lejos del área central, se enteran últimos de las novedades de la institución. Si bien, quizá no tengan la necesidad de responder ante el reclamo de un socio sobre un aumento en las tarifas, necesitan conocer, saber, ser parte de la cooperativa. Saber cuál es la “misión” de su tarea, la “visión” de su trabajo. **Es necesario que se refuercen los valores de la COSP dentro del área Operativa.**

Actividades de otros sectores, futuros proyectos, movilización de vehículos y personal, capacitaciones. Esta es la demanda del público interno –operativo- de la COSP. Esto es lo que quieren conocer. Y cómo allí los recursos tecnológicos no son los

mismos que en el área administrativa y tampoco las habilidades que se desprenden, la solución a los problemas de comunicaciones deben ser diferentes, por separado.

Sin embargo, la demanda que surgió por parte de los trabajadores administrativos no es muy distinta: novedades sobre los servicios que brinda la cooperativa, cambios tarifarios, novedades sobre la manera de trabajar y asuntos gremiales.

Entonces, **canales de comunicación, tiempos y espacios**: en función al área (operativa o administrativa); **Contenido de la información**: similar entre las dos áreas. Aunque la prioridad de los temas sí debe ser personalizada.

Capítulo VI

Propuesta Comunicacional



Teniendo en cuenta las conclusiones del diagnóstico comunicacional, conociendo los principales inconvenientes en la comunicación interna de la COSP, es momento de pasar a la instancia de planificación. A continuación presentamos una propuesta de comunicación que tiene como objetivo principal, resolver los problemas específicos de la comunicación interna hallados tras el diagnóstico.

Para ello, se busca crear canales de comunicación eficientes en cada sector, con el fin de mantener informados a los empleados en función a su demanda. Y además, crear una instancia que refuerce la cultura organizacional de todos los empleados, fortalezca los vínculos entre ellos y con los superiores, y fundamentalmente, nivele el grado de conocimiento entre el sector operativo y administrativo respecto a los valores de la COSP.

6.1 Departamento de Comunicación

Antes de empezar con las propuestas específicas para cada área (administrativa y operativa), es importante atender a una cuestión mayor: En la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Rio Tercero no hay un área específica de comunicación. De ello se ocupa el departamento de RRHH, “como puede”. Yamile se mostró sobreocupada, ella “se las arregla” para darle un espacio a la comunicación, a parte de su trabajo desde el área de recursos humanos. Pero es consciente de que ocuparse de la comunicación de la institución, “no es cuestión de programarse dos horitas por día”.

Por lo tanto, **la propuesta general es crear de un Departamento de Comunicación**, a cargo de dos personas especializadas en el campo. Aquí trabajarían quienes realizan la presente propuesta.

El hecho de que una persona capacitada se introduzca en el día a día de la Cooperativa, permitiría que se mejoren los flujos de comunicación en la empresa, sobre todo entre directivos y empleados. El **Departamento de Comunicación** además, se encargaría de **administrar los canales de comunicación de la organización, tanto internos como externos, y de mantenerlos actualizados** (Redes sociales, carteleras, reuniones, actualización de página web, organización de eventos para los empleados, etc.).

Un comunicador, preparado para desempeñarse correctamente en el área, conoce cuáles son las herramientas y los métodos más eficaces para generar una buena comunicación. En este sentido, su figura, sería un gran apoyo para la encargada de Recursos Humanos, al permitir que cada uno se desempeñe al 100% en el área que le corresponde.

6.2 Las piezas de la propuesta

Ahora sí, en las páginas siguientes presentamos las piezas de esta propuesta de comunicación interna para la COSP. Aquí se combinan estratégicamente varias ideas, donde los canales de comunicación, los tiempos y espacios se pactan en función al área específica. En cuanto a los contenidos de información, se pretende sean similares entre ambas áreas, pero siempre priorizando las novedades del sector específico.

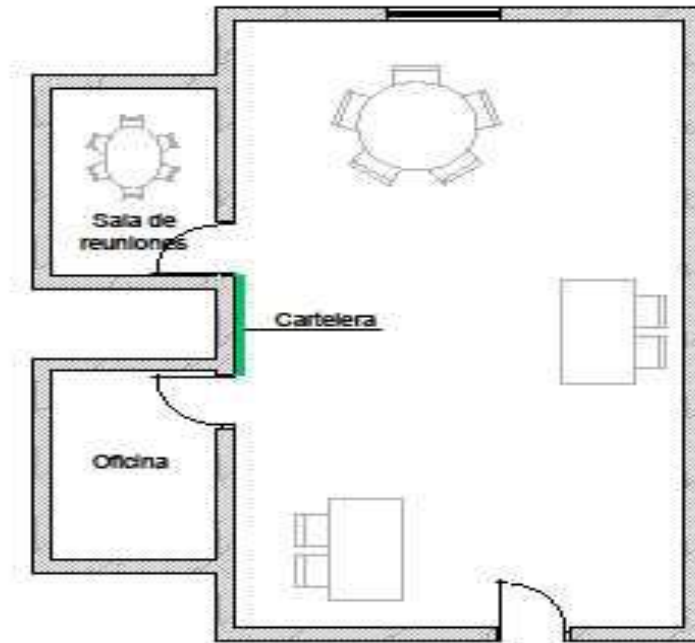
6.2.1 Sector Operativo

6.2.1.1 Cartelera

En cuanto al Sector Operativo y después de lo detallado anteriormente, proponemos la creación de una cartelera. Consideramos que es una herramienta óptima para que el empleado se sienta incluido e informado sobre las novedades de la organización.

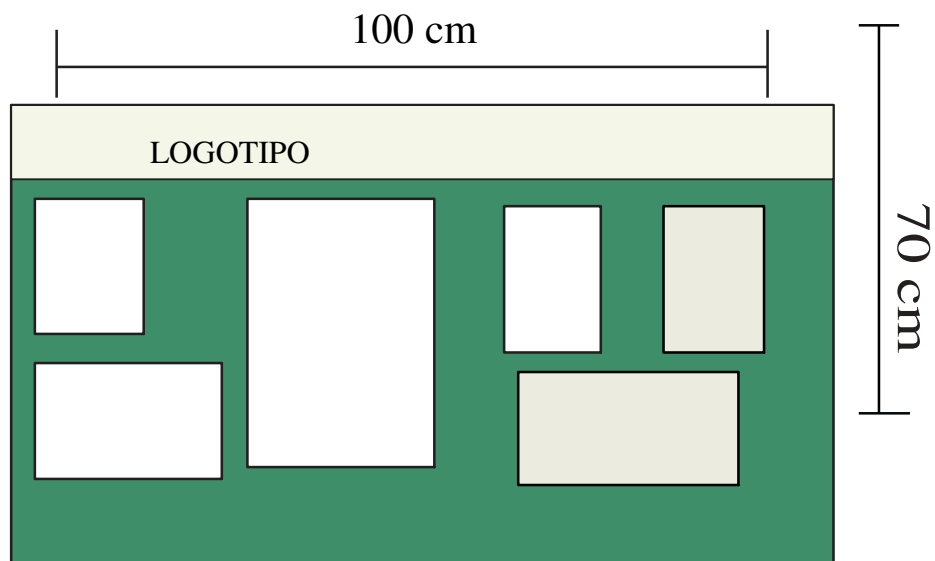
Sugerimos ubicarla dentro de la oficina principal, ya que se trata de un espacio común, al que acceden todos los empleados del sector. La cartelera debe estar colgada en un espacio visible, por ello creemos conveniente ubicarla al frente del escritorio del encargado general del área.

La cartelera estará adherida al muro a la altura de una persona promedio, ya que es recomendable que el eje de visión sea la tercera parte de la altura de la cartelera. Teniendo en cuenta el espacio con el que se cuenta, proponemos una medida de 100x70 centímetros. Para la creación de este objeto recomendamos un marco de aluminio con una base de corcho forrado con paño verde (ya que es el color que representa a la institución), donde los mensajes podrán adherirse con chinchas o alfileres.



El diseño de la cartelera debe ser tal, para captar la atención del empleado, la misma se dividirá en secciones. Esto se logra con una combinación equilibrada entre tipos y tamaños de tipografía, colores e inclusive utilizando gráficos. Por otra parte, la información allí expuesta debe ser precisa, concisa y transparente. Además, debe ser actualizada según las novedades que surjan, respetando un orden y diseño. Una cartelera que no se renueva hace que el empleado pierda interés por la misma.

El encargado de renovar la cartelera, debe tener en claro el tipo de público al que va dirigida la información que se va a colgar. Por eso, debe seleccionar y jerarquizar su contenido, teniendo en cuenta los temas de su interés. Entre los que ellos mismos recalcaron se encuentran: actividades de otros sectores, futuros proyectos, movilización de vehículos y personal, capacitaciones. Nosotras sugerimos: Incentivos, recreación, recordatorios de celebraciones y fechas importantes. Así como mensajes emotivos y dedicatorias.



Presupuesto

El siguiente presupuesto fue realizado tras una evaluación minuciosa. Presentamos un detalle con los precios más convenientes, es decir la opción más económica encontrada pero que cumple con la calidad de producto pretendida.

Para la creación de la cartelera se deberá destinar un total de: **\$1980**

- \$1.500 en la compra de la Cartelera a la empresa “Zoom”.
- Resma Boreal A4 80gr:

Opción 1: 2 blocks de 500 hojas: \$180. Empresa “Efecto x”. Río tercero.

Opción 2: 10 blocks de 500 hojas: \$750 + \$150 de envío. Mercado Libre
(Elijiendo la opción 2 el presupuesto final pasaría a ser de: \$2700)

- Block de hojas “Anotadores de colores” 13x20.
2 Blocks de 100 un.: \$280. Empresa “Buenas ideas”. Río Tercero.
- Chinche Sifap. Doradas.
2 Cajas de 100 un.: \$20. Empresa “Efecto x”. Río Tercero.

6.2.1.2 Reuniones

La cartelera forma parte de un proceso informativo donde allí no existe el feedback. Por eso, consideramos pertinente proponer la realización de reuniones donde se pongan sobre la mesa aquellos temas que no se agregan en la cartelera. Este tipo de actividades fomenta el intercambio de información haciendo que no se pierda la importancia del flujo horizontal. El empleado puede participar opinando, proponiendo y discutiendo con sus pares sobre aquellos temas que involucran a todos los miembros de la cooperativa. Sin dejar de lado que el empleado también es socio de la COSP.

Los encuentros se llevarían a cabo cada diez días en la sala de reuniones, en la oficina principal. Proponemos que los encuentros duren no más de una hora, para que no se torne cansador. Es necesario aclarar que si surgen temas a tratar con urgencia se convocará a una reunión cuando sea necesario. Sin embargo, creemos que es adecuado fijar una periodicidad determinada, para que los obreros se sientan integrados y necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa. Así, aconsejamos que se fije un día de la semana, lo que podría recordarse a través de la cartelera, por lo menos al principio.

El encargado de llevar adelante las reuniones debe planificar con anterioridad los temas que se van a tratar para evitar el vacío o la dispersión de los ejes centrales. Con la creación de un departamento de comunicación, quien llevará adelante estas reuniones será el jefe del sector junto con el encargado del área de comunicación.

6.2.2 Sector Administrativo

6.2.2.1 Grupo de WhatsApp

Proponemos la creación de un grupo de WhatsApp entre los empleados de Cooperativa. En el mismo, también estarían las personas encargadas de las áreas de Comunicación y de Recursos Humanos. El grupo podría llamarse “La COSP” y tener de imagen el logo de la cooperativa, para que se lo pueda encontrar fácilmente entre la lista de contactos de cada uno. Aunque esto puede ser modificado en cualquier momento y por cualquier miembro del grupo. Así la imagen de perfil podría variar en función de las últimas novedades de la COSP, es decir el logo podría ser temporalmente remplazado por una imagen sobre un evento próximo o alguna promoción vigente.

El grupo de WhatsApp, viene a suplantar el ya existente “grupo de difusión”, donde



como bien se mencionó en páginas anteriores, no existe un feed-back grupal. Es decir, si bien el grupo de difusión permite flujos de mensajes ascendentes y descendentes (desde Attanasof hasta el empleado y del empleado a Attanasof), la comunicación no llega a ser grupal porque las respuestas sólo le llegan a quien generó el primer mensaje común, es decir el mensaje de difusión. Por lo tanto, entre las ventajas de esta propuesta se encuentra la posibilidad de flujos de comunicación horizontal y hasta transversal.

Así, un empleado puede iniciar la conversación (“¿A qué hora es la reunión?”) y cualquiera de sus compañeros puede responder (Imagen 1). Incluso,

mirando el ejemplo podemos agregar que esa pregunta inicial permitió recordar quizá, la reunión a su compañero, quien avisó: “Llego cinco minutos tarde”.

La COSP viene realizando un trabajo muy interesante en la comunicación externa mediante la red social Facebook, publicando gráficas descriptivas sobre las principales novedades de los servicios, compartiendo noticias, eventos, entre otros datos interesantes. Dicho esto y sumado a la realidad de que los públicos son, por decirlo de alguna forma, “compartidos”, es decir, los mismos empleados (publico interno) son usuarios y consumidores de los canales externos de comunicación de la COSP (público externo). Y además, considerando que el teléfono es uno de los instrumentos más utilizados por los empleados, llegamos a una conclusión muy atractiva en cuanto a las posibilidades de uso de un grupo de WhatsApp dentro de la institución.



Las gráficas utilizadas para la Red Social Facebook, sobre las principales novedades de la empresa entre otras noticias de color, pueden ser utilizadas también en



el canal interno de la COSP siempre y cuando se adapte el tipo de formato que requiere el WhatsApp. Por ello, lo óptimo sería que quien los realice tenga conocimientos de comunicación y diseño gráfico.

Las imágenes presentadas a modo de ejemplo, permiten visualizar cómo se ve abierta, la conversación del grupo de WhatsApp desde el teléfono móvil de un miembro. Más específicamente, esta última (imagen 3) se trata de una captura de la pantalla del teléfono de quien envía las novedades (podría ser el nuevo encargado de la comunicación institucional, o bien, Attanasof).

Así, del lado derecho se posiciona lo que el dueño del teléfono manda o dice, y en el otro margen, los mensajes del resto del grupo. En la tercera imagen, se envió una noticia “Importante” sobre los cortes de energía. Los integrantes pueden confirmar la recepción, respondiendo “ok”, “bueno”, etc. y también pueden reenviar los elementos a sus contactos (“compartido”).

En cuanto a la periodicidad y al estilo de los mensajes, hay que tener sumo cuidado para no agotar a los miembros del grupo. Es decir, intentar que se mantenga cierta seriedad o formalidad en canal de comunicación, sin caer en una errónea idea de “grupo de amigos”. Allí estaría la tarea de la licenciada en Recursos Humanos, en tanto “moderadora”.

Por último, pero no por eso menos importante, es fundamental que la persona encargada de manejar el WhatsApp de la COSP, lo haga desde un teléfono exclusivo de la empresa (del área de comunicación) y no desde el celular personal de un trabajador.

Así también, el estado del WhatsApp de la COSP, debe contener información de interés para el empleado, como por ejemplo, el horario de disponibilidad.

6.2.2.2 Reuniones

Al igual que en el sector Operativo, consideramos importante crear el hábito de las Reuniones en el sector administrativo de la COSP. Porque, si bien se suelen hacer reuniones, no existe una constancia, es decir, éstas se dan sólo cuando el Gerente lo dispone, cuando lo cree necesario. Del diagnóstico pudimos concluir que existe una demanda de información por parte de los empleados, por lo que fijar un día de reunión, como una constante dentro de la administración, sería lo más óptimo.

Las reuniones podrían ser cada diez o quince días, en la sala de reuniones ubicada en el segundo piso de la COSP y no debe durar más de hora y media. No está de más aclarar, todos los empleados deben formar parte de las reuniones, todos tienen derecho a conocer la información de la Cooperativa de la cual forman parte.

Es muy importante que se estipule un día de la semana y que se respete (Por ejemplo: lunes o miércoles, cada quince días). Sin embargo, ante el surgimiento de ciertos imprevistos o problemas, no se debe pasar por alto este medio de información. Es decir, si la próxima reunión del grupo recién estaba prevista para la semana entrante, por ejemplo, es importante que se convoque a una reunión extraordinaria. Para ello, se cuenta con el Grupo de WhatsApp.

En cuanto a los temas a tratar, se debe tener en cuenta lo que el Gerente requiere comunicar pero también la demanda de los empleados: “novedades sobre los servicios que brinda la cooperativa, cambios tarifarios, novedades sobre la manera de trabajar y asuntos gremiales”.

Es importante esta modalidad en tanto que genera un contacto cara-cara que no tienen los otros medios virtuales. Las reuniones permiten flujos de información en todas las direcciones. Es importante crear el hábito para que todos participen en ella, se animen a preguntar sus dudas, a generar temas de debate y no simplemente asistan como espectadores u oyentes de lo que dice el jefe. Ese hábito, se logra con la práctica, con el tiempo.

6.2.3 Propuesta para las dos áreas

Siempre es posible reforzar la identidad y el compromiso de los empleados con la cooperativa. Por eso, consideramos conveniente llevar adelante **jornadas de capacitación**. Las capacitaciones permiten entrenar a nuevos empleados en sus tareas y su vez, “refrescar” la memoria de aquellos que tienen larga antigüedad.

En cuanto al lugar de realización, la COSP cuenta con un Auditorio⁴⁰, esto es positivo en cuanto a que no implicaría gastos de alquiler por un espacio para el evento. La actividad se desarrollará cada seis meses. Contar con un semestre, permite ser flexibles en la planificación y además, la posibilidad de realizar cambios en caso que sean necesarios, ante la aparición de imprevistos por ejemplo, como inconvenientes por parte de los asistentes.

Tanto los empleados del sector administrativo como del operativo concurrirían media jornada (a la tarde, o los sábados y no más de tres horas). Las charlas se darán en conjunto, sin distinción por sector, ya que a la hora de realizar el diagnóstico notamos cómo variaba el conocimiento entre un sector y el otro.

Entonces, la capacitación será *semestral, obligatoria y con objetivos específicos*.

La preparación de la jornada estará a cargo del área de Recursos Humanos junto con el Departamento de Comunicación. Previo a su realización, es necesario que se planteen objetivos claros y concisos. A continuación plantearemos los principales:

Objetivo general de la jornada

- Proporcionar información general de la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero.

Objetivos específicos

- Identificar misión, visión y valores de la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero.
- Abordar la totalidad de los servicios brindados por la COSP.
- Reforzar la identidad de los empleados del sector Administrativo y Operativo en la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero.

⁴⁰ Ubicado en: Calle Belgrano y 12 de Octubre

Los contenidos a desarrollar deben presentarse de manera clara. La ponencia debe ser flexible y a su vez, debe buscar generar una empatía con el público para mantener la atención activa. Así, es indispensable la utilización de una presentación multimedia en las exposiciones.

A continuación daremos un ejemplo de la grilla de la capacitación. Se prevén dos encuentros a lo largo de un año (taller 1 y 2), uno en cada semestre.

Taller 1: “El cooperativismo como forma de vida”

Primer bloque

Contenidos:

- Historia del cooperativismo. Principios y Valores pregonados
- Estructura de una cooperativa.
- Los símbolos del cooperativismo.

Segundo bloque

Contenidos:

- ¿Quiénes somos? Nuestra Cooperativa. Identidad e imagen corporativa. Misión. Visión. Valores.
- Servicios brindados. Novedades
- Actividades brindadas por los diversos sectores
- Fortalecimiento de las relaciones interpersonales
- Canales de comunicación utilizados para informar

Esta capacitación brinda la posibilidad a los empleados, de interactuar entre pares, conocer el trabajo del otro y sentirse integrado. Como dice Levy⁴¹: “Nadie sabe todo, todos saben algo”. Aparte, es necesario que la organización piense en el trabajador como un eslabón imprescindible para el buen funcionamiento de la Cooperativa, ya que **un empleado que se siente identificado con su lugar de trabajo, es un empleado que se desempeña con ganas en su puesto y con esto, no se ama lo que no se conoce.**

⁴¹ Levý.P (2004). *La inteligencia Colectiva*. Whashington Dc. Recuperado de <http://inteligenciacolectiva.bvsalud.org/public/documents/pdf/es/inteligenciaColectiva.pdf>

SÁBADO	
0.8.00 a 09.00	ACREDITACIONES
09.00 A 9:15	APERTURA: Palabras de bienvenida al taller 1 “El cooperativismo como forma de vida” de parte del presidente de la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Rio Tercero, Sr. Badino
9.15 a 10.15	PRIMER BLOQUE: Historia del cooperativismo: Sus principios, valores, símbolos y la estructura
10.15 a 10.30	PAUSA- Servicio de CATERING
10.30 a 11.00	SEGUNDO BLOQUE: ¿Quiénes somos? Nuestra Cooperativa. Identidad e imagen corporativa. Misión. Visión. Valores.
11.00 a 11.30	Presentación de los servicios y las novedades. Actividades de los sectores
11.30 a 12.00	Presentación: “Fortaleciendo mis relaciones” a cargo de una psicóloga
12.00	CIERRE- DESPEDIDA

Taller 2: “Relaciones cooperativas”

Este segundo taller se dará luego de seis meses. Mientras el primer encuentro lo que buscaba era el conocimiento y la integración de los trabajadores de ambos sectores. Éste, busca que cada sector se enfoque en su área.

Primer bloque

Contenidos:

- La importancia del empleado en la Organización
- Canales de comunicación no formales.
- Novedades en nuestra organización.

Segundo bloque

Contenidos:

Sector administrativo

- Novedades en el sector
- “Ciudades inteligentes, innovación y sustentabilidad”
- “Ecología y naturaleza

Sector Operativo

- “Crecemos en servicios y valores”
- Cuidado del agua
- Ley 10281 de Seguridad Eléctrica

HORA		SÁBADO	
0.8.00 a 09.00	ACREDITACIONES		
09.00 A 9:15	APERTURA: Palabras de bienvenida al taller 2 “Relaciones cooperativas” de parte del Gerente de la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de río Tercero el Sr Aliciardi		
9.15 a 10.15	PRIMER BLOQUE: La importancia de los empleados para la organización. Canales de comunicación no formal que perjudican las relaciones. Novedades		
10.15 a 10.30	PAUSA- Servicio de CATERING		
10.30 a 11.00	SEGUNDO BLOQUE: Sector administrativo (Auditorio)	Sector Operativo (Sala 2)	
	“Ciudades inteligentes, innovación y sustentabilidad” La tecnología que disponemos a cargo de Aliciardi.	“Crecemos en servicios y valores” Novedades en el sector operativo.	
11.00 a 11.30	Novedades en el sector: Nuevas formas de pago	“Cuidemos el agua”: Laboratorio de aguas y efluentes.	
11.30 a 12.00	“Ecología y naturaleza”.. La cooperativa cuidando el medio ambiente	Ley 10281 de Seguridad Eléctrica, brindada por Ersep.	
12.00	CIERRE- DESPEDIDA		

6.3 Evaluación de la propuesta

La fase de monitoreo y evaluación es muy importante ya que permite verificar el resultado del plan una vez puesto en práctica. Por eso, es necesario incluir dentro de la planificación un ítem referido a la evaluación de la propuesta.

Pasado un tiempo de la ejecución del plan, el Departamento de Comunicación será el encargado de realizar encuestas que evalúen el impacto de las nuevas medidas. Los resultados permitirán verificar si se trató de un proyecto exitoso o no.

El objetivo en definitiva es revisar si las *Reuniones*, la *Cartelera* y el *Grupo de WhatsApp*, contribuyen a mejorar el clima laboral y si los empleados se mantienen mejor informados. Pero para ello, además de las encuestas, es fundamental el uso de la observación desde el primer momento. Es decir, registrar los cambios en el tráfico de información de estos nuevos canales, junto con las impresiones de los trabajadores.

En cuanto a las capacitaciones, las encuestas evaluarán el nivel de entendimiento y el grado de conformidad con la actividad por parte de los participantes. Así también, se pedirán sugerencias.

Esta instancia debe ser permanente. Es necesario evaluar al público interno, siempre en la búsqueda de una mejora, pero también es importante la autoevaluación como nueva área de la COPS. Es decir, el análisis también debe realizarse sobre el área específica de Comunicación, su trabajo y su desempeño.

Conclusión Final

El Trabajo Final aquí presentado, es el retrato de un proceso en el cual la comunicación fue siempre protagonista. El mismo nació hace siete meses, a partir de una demanda de la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Río Tercero, donde nos plantearon que eran varios los problemas en torno a la comunicación interna. “Todo lo que ustedes pueden sumar, estaría bueno. Para hacer hay un montón de cosas, creo que va a ser un desafío para ustedes”, dijeron.

Fue así como se inició un recorrido que involucró distintas etapas, como la investigación, el diagnóstico y la búsqueda constante de soluciones que garanticen una ‘comunicación exitosa’.

La comunicación, es un proceso que abarca desde la emisión de un mensaje hasta la recepción y comprensión del mismo. Esta comprensión implica una respuesta que bien podría manifestarse en un cambio de actitud, y es allí, en ese feedback, donde se mide el éxito de todo el ciclo. Hablar de ‘comunicación’ implica hablar de diálogos, mensajes que circulan, información que se omite. Hablar de comunicación en una institución, es también decir ‘conjunto’, ‘red discursiva’, es hablar de su cultura organizacional.

Por eso, **este trabajo implicó explorar la cultura de la Cooperativa, mirar hacia adentro, lo interno y lo comunicacional.** Desde el principio se persiguió un mismo problema: “¿Cuáles son los aspectos de la comunicación interna en la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero que se necesitan mejorar?”. **Tuvimos que escuchar, conversar y observar.** Reconocer los circuitos de comunicación de la estructura organizacional, analizar el clima de trabajo, indagar y realizar encuestas.

Así se logró el objetivo general de proponer una mejora, desarrollando una propuesta de comunicación interna en la COSP. La misma, nace de la búsqueda por crear canales de comunicación eficientes en cada sector, que garanticen empleados informados y motivados. Buscamos que el grado de conocimiento entre los diferentes sectores respecto a los valores de su lugar de trabajo, esté nivelado. Pretendimos también, crear una instancia que refuerce la cultura organizacional del público interno y fortalezca los vínculos entre empleados y de éstos con los superiores.

Pero para ello, para que cualquier propuesta se lleve a cabo y todo este proceso resulte “exitoso”, es indispensable la creación de un área específica de comunicación en la Cooperativa. Sobre todo porque la organización es una pata fundamental en la ciudad cordobesa, que junto a la Municipalidad actúa para brindar servicios a los ciudadanos de Río Tercero. Más de 22 mil usuarios cuentan con al menos un servicio, de los cuales 217 son empleados.

Entonces, por lo que simboliza la COSP para la ciudad y para quienes forman parte de ella, que en definitiva es la ciudad en su totalidad, tener un control y una planificación sobre la comunicación de la institución, es de suma importancia.

El trabajo aquí presentado, es el resultado de una elaboración en conjunto. La institución es quien plantea la necesidad comunicacional y nosotras proyectamos una solución que a la vez, es producto del aporte continuo de los trabajadores, los verdaderos protagonistas.

A lo largo de todo el proceso, podemos entender a la comunicación desde un punto de vista micro, teniendo en cuenta diversas situaciones. Por ejemplo: una charla informal entre dos empleados, una conversación entre la encargada de Recursos Humanos y el Gerente General, o bien, entre la recepcionista y un cliente. Pero además, se trata de un gran proceso que abarca todos los flujos que circulan en la estructura de la COSP. Es decir, la comunicación en general, la comunicación organizacional, interna, de la Cooperativa. La que quisimos, mirar, explorar, intervenir.

¿Dará resultado? ¿Mejorará el clima de trabajo y los empleados se sentirán más informados? Estas preguntas sólo podrán responderse a largo plazo, en otras instancias que aquí no se desarrollan. Creemos que sí, que el plan resultará exitoso, pero el feedback se verá luego de la ejecución del plan y tras una fase de evaluación. El proceso es cíclico, la evaluación debe ser constante y las propuestas también. Por hoy, nosotras llegamos hasta aquí.

Bibliografía

Principal

- Bongiovanni, M. (2008). Los públicos en el proceso de comunicación pública en *Auditoría de Comunicación: Un método de análisis de las comunicaciones públicas*. (pp. 49-60). Buenos Aires: La Crujía Ediciones – DIRCOM.
- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones – DIRCOM.
- Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Ltda de Río Tercero (2016). Institucional. Recuperado de <http://www.riotel.com.ar/#>
- Emanuelli, P., Dorado, C., Ulla, C...y García Lucero, D. (2012). *Herramientas de Metodología para Investigar en comunicación: técnicas de recolección y análisis de la información*. Córdoba, Argentina: Ed. Copy- Rápido.
- Nosotti, P. (2013). *Una historia, 80 años*. Río tercero: Centro de Gladys E. Ginés
- Ritter Michael. (2009). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones- DIRCOM.

Secundaria

- Artola M.J, Begala S, Trigueros P. (2010). Capacitación en conformación de cooperativas. *Apunte Cecopal*. Argentina: Misereor.
- Cascardo, M. F. (2013). Historia del cooperativismo. Revista Colsecur. Recuperado de: <http://www.cooptel.com.ar/noticia/colsecur-revista-historia-del-cooperativismo-en-argentina-3208>
- Castells, M. (2001). *La galaxia Internet*. Barcelona: Plaza & Janés.

- Kaplún, G. (1999). Comunicación Sindical en *Diálogos de la comunicación*. Uruguay.
- Morales Serrano, F. (2001). La Comunicación Interna. En *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp. 219-247). Barcelona: Gestión 2000.
- Saur, D. y Druetta, S. (2003). *Manual de Producción de medios gráficos*. Córdoba, Argentina: Comunicarte.
- Taller de Producción de Mensajes. (2007). *Cultura Organizacional*. Facultad de Periodismo de la UNLP. Buenos Aires.
- Villafañe, Justo. (1993). La gestión de la Comunicación Interna. En *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la Imagen de Empresa* (Cap. 7). Madrid: Ed. Pirámide.
- Von Sprecher, R. y Boito, M. E. (2010). *Comunicación y Trabajo Social*. Córdoba, Argentina: Brujas.

De consulta

- Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Río Tercero (2016). Cuenta de Facebook: <https://www.facebook.com/COSPRT/?fref=ts>
- Fecescor Web (2016). Recuperado de <http://www.fecescor.com.ar/>
- Fernández, L. M. (1994). *Instituciones educativas: Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Buenos Aires: Paidós SAICF.
- La Voz del Interior (2013). *Río Tercero y Marcos Juárez, las ciudades cordobesas con más cloacas*. Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/regionales/rio-tercero-marcos-juarez-ciudades-cordobesas-con-mas-cloacas>

- Levy, P. (2004). *La inteligencia Colectiva*. Whashington Dc. Recuperado de <http://inteligenciacolectiva.bvsalud.org/public/documents/pdf/es/inteligenciaColectiva.pdf>
- Matesa, D (2016). *Whatsapp para empresas o Whatsapp Marketing*. Recuperado de <http://www.expertosnegociosonline.com/whatsapp-para-empresas-marketing/>
- Mazzola C. (2011). *Gestión de la cartelera de comunicación interna*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/gestion-cartelera-comunicacion-interna/>
- Schvarstein, L. (2002). Tensiones del Discurso identificador de las organizaciones. En *Diseño en organizaciones*. Argentina: Paidós. 2000.
- Torres, S., González Bonorino, A.; Vavilova I. (2013). *La cita y la referencia bibliográfica: Guía basada en las normas APA*. Buenos Aires: Biblioteca Central UCES.
- WhatsApp (2016). Recuperado de <https://www.whatsapp.com>