



Universidad Nacional de Córdoba  
Repositorio Digital Universitario  
**Biblioteca Oscar Garat**  
**Facultad De Ciencias De La Comunicación**

**COMUNICACIÓN CORPORATIVA EMPRESARIAL EN MARASSA CONSTRUCCIONES**

**S.R.L**

Victoria Andreano

***Cita sugerida del Trabajo Final:***

Andreano; Victoria. (2020). "Comunicación corporativa empresarial en Marassa Construcciones S.R.L.". Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita).  
Disponible en Repositorio Digital Universitario

***Licencia:***

Creative Commons [Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Universidad Nacional de Córdoba  
Facultad de Ciencias de la Comunicación

**Trabajo final de grado**

Licenciatura en Comunicación Social

***“Comunicación corporativa empresarial en  
Marassa Construcciones S.R.L”***

**Autora:** Victoria Andreano

**DNI:** 38.181.860

**Directora:** Mgster Stella Regis

**Córdoba, 2020**



**FCC**  
Facultad de Ciencias  
de la Comunicación

## ÍNDICE

### **CAPITULO 1: PRESENTACIÓN**

ABSTRACT.....4

INTRODUCCIÓN .....6

PROBLEMA.....8

OBJETIVO GENERAL.....9

ANTECEDENTES .....10

**CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL .....13**

**CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO .....27**

**CAPITULO 4: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL .....37**

ENDO PERSONALIDAD .....38

MESO PERSONALIDAD .....40

EXO PERSONALIDAD.....46

PROYECTO CORPORATIVO .....51

IDENTIDAD FÍSICA VISUAL .....51

ATRIBUTOS ÓPTIMOS DE IDENTIDAD .....53

CULTURA ORGANIZACIONAL .....56

COMUNICACIÓN Y CANALES .....58

IMÁGEN .....68

CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO .....79

**CAPITULO 5: CONCLUSIÓN FINAL .....81**

**CAPITULO 6: PROPUESTAS .....83**

**CAPITULO 7: BIBLIOGRAFÍA .....97**

ANEXO.....100

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero empezar agradeciendo a mi familia que desde que empecé la carrera y hasta este momento, me dejaron ser en todas mis decisiones, apoyándome incondicionalmente en cada paso logrado, acompañándome en cada parcial, en cada detalle hasta esta instancia final.

Mamá, Papá, Bubi y Chanchu: ¡gracias infinitas! sin ustedes esta etapa de mi vida no hubiera sido igual.

Agradezco a mis amigos por confiar siempre en mí y por las eternas charlas motivacionales.

A la profesora Stella Regis, que desde el primer contacto con ella al inicio de esta tesis y en este contexto de pandemia, me brindó su apoyo y siempre tuvo para conmigo la mejor predisposición aportando así su conocimiento y experiencia.

Y por último y no menos importante, a la Universidad Nacional de Córdoba que me formó durante todos estos años, teniendo así, en el medio del cursado de esta carrera, la posibilidad de realizar una beca en el exterior maravillosa que nunca olvidaré.

Gracias a la Facultad de Ciencias de la Comunicación que siempre recordaré por hacerme re pensar y re construir todo a mi alrededor.

**¡GRACIAS A TODOS!**

## **ABSTRACT**

El presente trabajo se desarrolló en la institución Marassa Construcciones S.R.L ubicada en la Ciudad de Córdoba, Argentina. Esta organización se ubica dentro del rubro de la construcción.

En este trabajo final de grado se propuso la realización de un diagnóstico organizacional con el fin de poder conocer a la institución focalizándonos así en la comunicación interna, su cultura, públicos, identidad e imagen corporativa.

El objetivo final fue elaborar una propuesta de un plan de comunicación estratégica con proyectos puntuales, habiendo antes resuelto los aspectos problemáticos de la organización teniendo como base de investigación el diagnóstico y dicha intervención.

A través de la información y datos recolectados en dicha intervención pudimos analizar la institución y sus prácticas institucionales lo cual nos permitió posteriormente plantear actividades concretas para optimizar la comunicación interna de la institución

**TRABAJO TITULADO: “Comunicación corporativa empresarial en Marassa Construcciones S.R.L”**

**EJE TEMÁTICO:** Comunicación corporativa en organizaciones empresariales

**JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

Tomando al autor Daniel Scheinsohn, la comunicación estratégica es la disciplina desde la que se gestionan articulada e inteligentemente estas comunicaciones tácticas. La misma posibilita un abordaje óptimo y competitivo de la problemática comunicacional corporativa. Su función consiste en descubrir problemas y plantear soluciones aplicando una lógica global y totalizadora que organice y coordine todas las comunicaciones tácticas.

La comunicación corporativa debe contribuir al fin estratégico de crear valor, de lograr que la institución represente cada día algo más valioso para los públicos. Ésta diagnostica, pronostica, y actúa en los campos operativos de la personalidad, la cultura, la identidad, el vínculo institucional, la comunicación y la imagen, que se encuentran interrelacionados y determinados mutuamente.

El abordaje y el análisis en Marassa Construcciones S.R.L se realizó considerando su realidad institucional. La organización tiene como objetivo optimizar la comunicación corporativa.

La relevancia del estudio planteado reside en que éste se constituye como un aporte específico al campo de la comunicación institucional que facilitará herramientas para la organización.

## INTRODUCCIÓN

La institución elegida, Marassa Construcciones S.R.L, desarrolla su actividad en el rubro de la construcción, siendo el mismo uno de los sectores productivos que más aporta al crecimiento de las economías de los países y regiones. Es un sector de suma importancia no solo por la gran cantidad de empresas y trabajadores que involucra de forma directa, sino también por su efecto dinamizador en una variada gama de insumos que el propio desarrollo de la actividad demanda.

Por otra parte, y esto es altamente relevante, es una actividad intensiva en la ocupación de mano de obra, lo que se constituye en un factor clave para la definición de políticas que permitan asegurar altos niveles de empleo. La fuerte dependencia de las condiciones macroeconómicas ha arrastrado al sector a grandes oscilaciones en su evolución, registrando altas tasas de crecimiento y profundas depresiones en un corto espacio de tiempo. Como un indicador del stop and go que envuelve a toda economía y del cual el sector de la construcción es un fiel reflejo.

La construcción es considerada a nivel mundial dentro de las actividades económicas más demandantes de mano de obra y ejerce un efecto multiplicador en la economía (Ruggirello, 2011)

El sector presenta una característica muy particular de la construcción es la alta rotación de trabajadores e inestabilidad de la fuente de trabajo, debido principalmente a la transitoriedad de las obras. De este modo, existen empresas que a veces superan el 250% de rotación del personal en un año, porque tienen obras de muy corta duración y baja ocupación de personal. (Revista de la construcción, González, Arguedas, 2012)

La situación del rubro de la construcción en Córdoba según una nota periodística subida en el periódico digital (2019) de la construcción se afirma que “La actual coyuntura política y económica que atraviesa el país genera incertidumbre en todas las actividades. La construcción continúa en marcha, pero mucho más pausada. La realidad en Argentina refleja que las inversiones

en general se han retraído: los factores que explican el fenómeno son muchos, y cada uno con su particularidad”

En la trastienda del sector de la construcción hay dos ítems principales que componen los costos: la mano de obra y los materiales. Considerando el período que va desde enero de 2018 a la fecha (poco más de un año), el costo de la construcción se incrementó un 4,5 por ciento promedio mensual, mientras que entre enero y abril del 2019 subió más del 3%, según el Instituto de Estadísticas y Censos de la Provincia.

Así, las obras en ejecución redujeron su ritmo de manera vertiginosa y los proyectos que estaban en condiciones no comenzaron a ejecutarse. Este es el panorama general de la situación que atraviesa el sector de la construcción, lo que sin dudas despertará la creatividad de nuevos modelos de negociación para superarlo y/o adaptarse. (Construar, sección construcción, 2019).

En lo que respecta a la **comunicación** dentro del sector, son más numerosas las empresas que empiezan a considerar la comunicación interna como un factor clave dentro de sus planes estratégicos y apuestan por sistematizar modelos específicos, conscientes de que ello les permite fomentar el compromiso de sus colaboradores para alcanzar sus objetivos.

Uno de los últimos sectores en incorporarse a esta tendencia es el **sector de la construcción, que tradicionalmente se ha encontrado con numerosos frenos a la hora de embarcarse en proyectos de comunicación institucional**. Entre las barreras más importantes, se destaca la caída del sector en los últimos años. A esto, se le suman las diferencias culturales y generacionales existentes entre los propios empleados, donde llegan a convivir varias generaciones. Este factor hace **imprescindible una comunicación adaptada y segmentada en tono y estilo a cada uno de los colectivos** atendiendo a sus necesidades.

Cabe destacar como conflicto habitual dentro de este tipo de empresas, la presión sindical, que en ocasiones se adelanta a las propias comunicaciones de la compañía impidiendo una mayor involucración de la plantilla. Asimismo, el

sector de la construcción, en numerosas ocasiones, tiene que hacer frente a las críticas sociales relacionadas con su actividad.

Todos estos retos pueden encauzarse con una adecuada estrategia de comunicación interna, que realce atributos como la innovación o la sostenibilidad, además de transmitir a todos los empleados los proyectos en los que la empresa está inmersa o las acciones que contribuyan a la mejora de la sociedad. (El sector industrial necesita planes estratégicos de comunicación interna para optimizar sus objetivos, Atrevia, 2016).

## **PROBLEMA**

De acuerdo con lo desarrollado anteriormente, Marassa Construcciones S.R.L es una empresa con una gran trayectoria en el sector que ha ido creciendo a lo largo de los años. Por ello creemos que el éxito de la comunicación institucional, para facilitar los logros de los objetivos, dependerá en gran parte de las relaciones que el comunicador institucional logre establecer con los directivos de la institución. Se deben llevar a cabo relaciones de confianza y cordialidad. La comunicación institucional actúa como sensor del ambiente institucional interno y comunica a los directivos los problemas ambientales que detecta y que impiden o dificultan la armonización de intereses.

Al hablar de la relación entre directivos y empleados, decimos que la importancia que tienen los empleados es definitiva ya que de ellos depende, por una parte, que el sistema realice las acciones que le permitirán alcanzar sus objetivos empresariales. Y por otra, también en gran medida la imagen que ésta proyecta frente a la mayoría de sus públicos externos. Para que los empleados se constituyan en eficientes trabajadores y adecuados portadores de la imagen institucional, es necesario que se establezcan óptimas relaciones de cordialidad y confianza entre ellos y la institución que se basan esencialmente en el establecimiento de relaciones satisfactorias entre ambos.

En este marco, surgieron ciertos interrogantes en los que se pretende identificar la imagen percibida por el público de la institución en la cual la comunicación institucional pueda desarrollarse eficazmente.

### **Tales preguntas de interés son:**

- ¿Qué características tiene la Comunicación Corporativa actualmente en Marassa Construcciones S.R.L?
- ¿Cuáles son los medios y acciones de comunicación institucional que posee Marassa Construcciones S.R.L?
- La institución: ¿reconoce las necesidades e intereses de los públicos?
- ¿Cómo se podría optimizar la comunicación interna para mejorar la imagen pública de la empresa y así lograr aumentar sus ventas?

### **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general de este trabajo final es estudiar la situación actual de comunicación corporativa de Marassa Construcciones S.R.L con el fin de organizar y optimizar la comunicación interna dentro de la institución.

#### Objetivos específicos de diagnóstico

- Contextualizar la organización empresarial a través de la descripción de la identidad y personalidad corporativa.
- Relevar medios y canales de comunicación interna.
- Caracterizar los diferentes públicos internos de la empresa.
- Identificar las necesidades de comunicación interna que posee la organización.

#### Objetivos específicos de planificación

- Desarrollar acciones de comunicación que mitiguen los problemas hallados en la diagnosis de Marassa Construcciones S.R.L
- Optimizar los vínculos con los públicos internos.

#### Propósitos

- Transferir herramientas y propuestas a la institución, en materia de comunicación.

## ANTECEDENTES

Durante el desarrollo de este trabajo, se buscan los **antecedentes** que comprenden aquellos trabajos de investigación que preceden al que se está realizando, pero que además guarda mucha relación con los objetivos del estudio que se aborda.

En el caso de esta tesina, el tema abordado es un diagnóstico institucional de comunicación de la empresa Marassa Construcciones S.R.L. y se tomarán referencias de diferentes trabajos finales hechos por alumnos de la Facultad de Ciencias de la Comunicación en el año 2019.

El primer abordaje interesante para relacionar es el de “Diagnóstico y planificación de comunicación interna de la Municipalidad de Malagueño”, que si bien es una institución diferente a Marassa Construcciones S.R.L, los pasos para la elaboración del diagnóstico y el plan de comunicación tienen enfoques parecidos, debido a que ambos se centran en la comunicación interna, mediante el recabo de datos que permiten analizar la situación institucional.

En este trabajo final realizado por tres autores, se lleva cabo una investigación diagnóstica en la Municipalidad de Malagueño (MM). Los autores reconocen y analizan, a partir del marco teórico seleccionado (Scheinsohn, Brandolini y Amado Suárez), distintas temáticas y categorías conceptuales utilizando como insumo diversas fuentes y herramientas de recolección de información: *“Nuestro enfoque de estudio está orientado a la investigación de la comunicación institucional interna que se produce en la Municipalidad. Al tratarse de un trabajo orientado fundamentalmente al público interno, consideramos esencial prestar atención al factor humano dentro de la organización y su interrelación: analizar la comunicación implica partir de las personas. Trabajamos, a su vez, desde el enfoque sistémico y organicista propuesto por los autores utilizados. Para ello tenemos en cuenta no solamente a los directivos de la organización, sino también a los mandos medios y al resto de los empleados”* (Cometto, Clarisa, Rojas, Emiliano, Teme Pernasetti, Lisandro, 2019). Este análisis del “diagnóstico y planificación de comunicación interna de la Municipalidad de Malagueño”, ayudará a guiarnos en los ejes temáticos y puntos esenciales de investigación para la construcción del desarrollo de este tema. En relación con este trabajo, el mismo se centrará

también en la comunicación institucional de Marassa Construcciones S.R.L a partir de una aproximación para el reconocimiento de la institución que va a permitir el primer contacto entre investigador/institución. Luego de la información obtenida, se desarrollará el marco teórico /conceptual empezando así la elaboración del diagnóstico. Posteriormente, tal y como expresa este trabajo, el desarrollo de un plan de comunicación es esencial para poder optimizar la intervención en la institución. El plan de comunicación de Marassa Construcciones S.R.L se identifica con el enfoque realizado por los tres autores: *“La propuesta final consiste en una planificación que sirva de atenuante frente a las necesidades de comunicación y nudos críticos reconocidos en la etapa diagnóstica. Estará compuesto por diferentes programas y proyectos que tendrán como resultante definitiva la construcción de diferentes productos”* (Cometto, Clarisa, Rojas, Emiliano, Teme Pernasetti, Lisandro, 2019).

Por otra parte, el otro trabajo tomado como antecedente es: “Análisis comparativo de la Comunicación Institucional en dos PyMES de la ciudad de Córdoba: Casos “D” y “C” realizado por (Córdoba, Daiana Jainen y Eluani, María Julieta, 2019). El mismo contiene información de interés para observar como es el funcionamiento del área de comunicación institucional en medianas empresas. Esto mismo se propone en este trabajo: el desarrollo del área en una mediana empresa.

A su vez el trabajo de investigación “Identidad e imagen corporativa: una propuesta comunicacional” (Delanian, Alex Ricardo Zacarias, 2019) cuyo objetivo principal es *“generar una propuesta comunicacional que fortalezca una imagen corporativa, y de esa manera darse a conocer, expandirse y obtener un mejor posicionamiento en el mercado”* tiene un punto en común con esta tesina ya que dentro del plan de comunicación en el marco del desarrollo del área de comunicación institucional de Marassa Construcciones S.R.L se precisa el conocimiento de la identidad e imagen corporativa para la determinación de estrategias que permitan obtener una comunicación eficiente. Por último el trabajo final “Diagnóstico de Comunicación Institucional y Planificación de Relaciones Públicas para la Cámara de Industrias de la Salud - Córdoba, Argentina “elaborado por Carla Martinelli consiste en: “un Proyecto de Comunicación que incluye un Diagnóstico de Comunicación Institucional y

la confección de un Plan de Relaciones Públicas para la Cámara de Industrias de la Salud (Caisal)” tiene relación con esta tesis en tres aspectos, el de la elaboración del diagnóstico, el posterior desarrollo del proyecto de comunicación y por último la planificación de relaciones pública, ya que durante el desarrollo de este trabajo final, los objetivos institucionales externos como lo plantean las relaciones públicas tienen un papel fundamental en el funcionamiento del área de comunicación institucional.

## MARCO CONCEPTUAL

En el siguiente marco teórico conceptual se expondrán tres conceptos básicos para la elaboración del siguiente trabajo, entre los cuales hay una relación que permite entender el enfoque de la investigación. Estos conceptos son el de: **comunicación – comunicación interna - públicos - cultura organizacional, identidad e imagen corporativa.**

*La comunicación* es algo elemental en las personas, pues todos sabemos comunicar. Pero a veces resulta no ser tan sencillo como parece. A medida que las instituciones van tomando conciencia de la importancia de la función de comunicación, aumenta la necesidad de optimizar las operaciones del área. El autor citado refiere: “Todo cuanto hace una institución es comunicación”, no es una actividad opcional. “Tanto si se lo propone o no, una institución siempre comunica” (Scheinsohn, 1997).

Scheinsohn (1997) profundiza en la *comunicación corporativa*, siendo la misma “la totalidad de mensajes que la institución emite, ya sea de manera voluntaria/involuntaria o consciente/inconsciente. La comunicación corporativa debe tratar de gobernar el campo de emisión reconociendo los mensajes involuntarios con anticipación, o en el caso de que no se reconocieran, intervenir capitalizando el rédito de lectura (favorable), o atenuando efectos indeseables (negativo)”.

La comunicación estratégica es la disciplina desde la que se gestionan articulada e inteligentemente estas comunicaciones tácticas. La comunicación estratégica posibilita un abordaje óptimo y competitivo de la problemática comunicacional corporativa. Su función consiste en descubrir problemas y plantear soluciones aplicando una lógica global y totalizadora que organice y coordine todas las comunicaciones tácticas. La comunicación corporativa debe contribuir al fin estratégico de crear valor, de lograr que la institución represente cada día algo más valioso para los públicos. Ésta diagnostica, pronostica, y actúa en los campos operativos de la personalidad, la cultura, la identidad, el vínculo institucional, la comunicación y la imagen, que se encuentran interrelacionados y determinados mutuamente. (Scheinsohn, 1997).

## Comunicación interna

La comunicación interna es el traspaso de información, contenido y conocimiento que sucede entre las diferentes partes de una organización.

La gestión de la comunicación interna nace de la necesidad de hacer fluir de forma ágil la información y el conocimiento dentro de la empresa. También es una herramienta de gestión de los recursos humanos.

Finalmente, podría decirse que la comunicación institucional interna es el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja.

Los objetivos de la comunicación interna son: alinear los mensajes globales de la organización, su misión, visión y valores para transmitirlo a los públicos internos de manera efectiva. Compartir logros, en tanto la comunicación interna permite hacer partícipes a los empleados de la buena marcha de la empresa. Democratizar la comunicación lo que permite el flujo de información de abajo hacia arriba en la cadena de mando en forma de propuestas y feedback. Agilizar la circulación de la información.

Estos objetivos serían inviables si no se contara con las herramientas de comunicación interna.

## Tipos de comunicación interna

El discurrir de la información dentro de la empresa puede ser de varias formas en función de su dirección.

### Comunicación horizontal

Este tipo de comunicación interna se da entre personas que ocupan un nivel jerárquico similar. Su fluidez es necesaria en empresas que trabajan por proyectos independientes, más aun cuando las personas involucradas pertenecen a diferentes departamentos de rango similar.

### Comunicación vertical

Es cualquier forma de traspaso de información hacia arriba o hacia abajo dentro de la cadena jerárquica. Ambas, horizontal y vertical, pueden ser comunicación formal o informal. La primera sucede cuando se utilizan los canales formalmente establecidos por la empresa, mientras que la segunda

corresponde a la información que circula sin sufrir más rigidez que la que marca la comunicación interpersonal.

La comunicación vertical, a su vez, podemos subdividirla:

b. 1) Comunicación ascendente

Se produce cuando los empleados comunican hacia arriba en la jerarquía de la empresa.

Los canales de comunicación interna empleado-jefe son imprescindibles en estructuras horizontales con trabajadores especializados que reportan a un jefe de proyecto.

La falta de comunicación ascendente puede generar una miopía directiva. Este problema es más grave en estructuras muy verticales donde hay mucha distancia entre la toma de decisiones estratégicas y el usuario final del producto o servicio.

b. 2) Comunicación descendente

El mensaje desciende desde los mandos superiores hacia abajo, transmitiendo instrucciones claras sobre el desempeño a realizar. La falta de comunicación descendente tiene varios riesgos:

Imagen de descabezamiento en la dirección: la ausencia de mando puede ser incluso peor que el exceso;

Coherencia: los mensajes salientes desde la empresa pueden ser discordantes ante la falta de un criterio claramente comunicado.

Menor productividad: la falta de mensajes desde los mandos superiores desvincula a los empleados de los objetivos de la empresa y eso repercute en su motivación y productividad.

Públicos

Para las empresas, los públicos son agrupamientos artificiales, que la organización elabora con el fin de lograr eficacia en las comunicaciones.

El vínculo entre un público y una empresa será más armonioso, cuanto más determinadas tenga la empresa la ubicación, características y necesidades de ese público.

Es importante que la empresa logre ubicar las áreas comunes de interés, así como también las de fricción actual o potencial; sin esta condición, la relación carecerá de orientación y direccionalidad.

Para Capriotti (1999) es fundamental el estudio en profundidad de la formación de los *públicos* y sus motivaciones, ya que la imagen de la empresa se forma en ellos. Para poder realizar una actuación efectiva sobre los públicos de la organización por medio de la comunicación corporativa, es prioritario investigar cómo se forman los públicos, lo cual nos permitirá conocer cómo se relacionarán y actuarán con la organización, así como los resortes básicos sobre los que organizan la recepción e interpretación de la información. De allí que nuestra perspectiva se centre en una orientación hacia los públicos, ya que son ellos quienes procesan la información sobre la empresa y se forman la imagen de la misma.

Es así que Muriel y Rota (1985) diferencian al público dentro de la organización entre público interno y público externo. En lo que respecta al **público interno**, los mismos son personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales.

Los públicos internos integran el organigrama de la empresa o institución. Pueden ser: accionistas, directivos, funcionarios, empleados, etc.

El vínculo que se establece entre la institución y estos públicos es muy fuerte, ya que el grado de dependencia mutua que se da entre ellos y la institución es muy alto. La institución requiere de sus componentes individuales para el logro de sus objetivos y para su misma supervivencia como sistema.

Por su parte, los públicos internos satisfacen, a través de su trabajo en la institución, toda una serie de necesidades individuales. Esta interdependencia se constituye en el origen y la razón de ser de la relación entre ambos y da lugar a la necesidad de mantenerla y optimizarla. La institución, como sistema constituido para el logro de ciertos objetivos, requiere de mantenimiento e innovación, de una coordinación o armonización de los intereses de todos sus componentes. Esto permitirá efectuar óptimamente sus funciones y alcanzar los objetivos para los que fue creado. Esta labor de coordinación corresponde al

sistema de comunicación institucional, subsistema coordinador entre la institución y sus públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos. (Muriel y Rota 1985)

Para los públicos de la organización, todos los mensajes que recibe sobre la misma contribuyen a la formación de su imagen. Es por eso que las organizaciones se preocupan cada vez más por reconocer y coordinar las diferentes fases de su comunicación hacia el entorno.

En línea con Capriotti, estas fases de comunicación se componen tanto por el “hacer saber” como por el “saber hacer”.

Este “hacer saber” o acción comunicativa incluye todas las actividades de comunicación, voluntarias y formalmente planificadas de la organización, que tienen como objetivo principal transmitir mensajes hacia los diferentes públicos, brindando información sobre la organización.

Y al abordar el “saber hacer” o conducta corporativa estamos ante la presencia de la actividad propia de la organización: aquello que hace o no hace. Y estas acciones u omisiones también forman parte de la construcción de la imagen corporativa y además, de la evaluación que los públicos hacen de la organización en cuanto se vinculan con sus intereses respecto a lo que “debería hacer o no hacer” la misma.

Entonces, si tomamos las palabras de Joan Costa (2009) podemos decir que la acción es también comunicación. Y a través de las acciones, la organización expresa claramente sus valores, o sea cuáles son sus principios profesionales y de relación que representan cómo lleva adelante sus negocios.

Capriotti (1999) diferencia tres tipos de comportamientos en las organizaciones: la conducta comercial, la conducta institucional y la conducta interna.

Vemos entonces, en esta fase de origen de la información para la construcción de la imagen corporativa, cómo y dónde aparecen los Públicos Internos de las organizaciones.

Por un lado, se encuentra la Comunicación Interna, que se dirige a los empleados de la organización; o sea, a sus Públicos Internos. Este tipo de comunicación corporativa tiene como objetivo principal dirigir la Cultura Organizacional hacia la dirección deseada; o sea, hacia la concreción de los objetivos que la organización se propone.

Una eficaz gestión de la Comunicación Interna debe alinear e involucrar a los empleados con estos objetivos, armonizar el clima de la organización para generar el ambiente adecuado de trabajo, promover el cambio o refuerzo de comportamientos que permita lograr los fines y finalmente, mejorar la productividad.

Por otro lado, se encuentra la Conducta Interna, que representa la forma en que la organización se comporta respecto a sus miembros.

Y este comportamiento se produce en diferentes niveles. En primer lugar, se puede ubicar el comportamiento del top management (alta gerencia) de la organización, quienes no sólo comunican a través de lo que dicen sino sobre todo, a través de lo que hacen, de sus actos.

Y estos actos encuentran una formalización en la implementación de las políticas, las normas, los procedimientos; los cuales determinan, por ejemplo, cómo la organización promociona a sus empleados, cómo los selecciona, los capacita, evalúa su desempeño, recompensa las contribuciones y sanciona los incumplimientos. Todas ellas, acciones tendientes a establecer una adecuada satisfacción laboral que genere una evaluación positiva.

Otro nivel corresponde a las pautas que permiten el correcto funcionamiento de la organización, aquellas formas de hacer que le permiten lograr sus objetivos y metas. Se trata entonces de la estructura formal que adopta la organización y en la cual los empleados desarrollan sus tareas. En este sentido, la estructura representa a la organización, es su marco organizativo y dice mucho de sí misma en el ámbito interno. Se trata de cómo se hacen las cosas en la organización.

La definición de sí misma de la empresa en cuanto a por qué existe, para qué es necesaria, a qué se dedica, cuál es su rumbo, que “debe ser” y “cómo” llegará a serlo; es un elemento vital para la formación de la imagen corporativa.

Son los miembros de la organización, los primeros que deben asumir un comportamiento acorde a su filosofía corporativa para lograr la coherencia organizacional entre el hacer y el decir. De este modo, Comunicación Interna y Conducta Interna conforman la Comunicación Corporativa Organizacional que se vincula con los Públicos Internos.

La visión tradicional de la gestión de la Comunicación y la Conducta Interna se centra en cómo planificar ambas instancias para lograr la construcción de una imagen positiva de la organización en sus Públicos Internos; en el mismo nivel que se gestiona la construcción de una imagen positiva en sus Públicos Externos.

Una visión actual de la gestión de la Comunicación y de la Conducta Interna debiera tener en cuenta a los Públicos Internos como partícipes en el proceso de formación de la Imagen Corporativa dado que los miembros de la organización se encuentran en un lugar especial de influencia hacia los Públicos Externos debido al nivel de información y conocimiento que poseen de la organización misma.

Desde este enfoque, el objetivo es que las organizaciones establezcan una adecuada Conducta Interna y planifiquen una eficaz gestión de la Comunicación Interna, para promover el desarrollo de un entorno favorable y satisfactorio de trabajo. De modo que los empleados asuman sin contradicciones la Misión, la Visión y los Valores de la Organización y puedan convertirse en sus Primeros Voceros.

Que los empleados sean voceros de la organización donde trabajan, debería ser el objetivo central de la Comunicación Corporativa enfocada hacia los Públicos Internos.

En cuanto al **público externo**, los mismos son individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en función del logro de los objetivos de ambos.

Retomando los conceptos de Scheinsohn para el autor, la cultura corporativa es imprescindible para comprender la dinámica de la organización, por lo que el autor considera que es una temática de intervención pertinente para la comunicación estratégica. La cultura corporativa proporciona a los miembros de una organización un marco referencial implícito para interpretar metas, procedimientos y juicios. Todo lo que pasa adentro de la organización repercute en el exterior. Es un elemento fundamental en cuanto a la influencia en la motivación y el compromiso de los miembros, le aporta sentido a la vida organizacional. (Scheinsohn, 1997).

Podemos decir que: “toda organización lleva consigo misma una serie de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural a su vez un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias”. (Andrade Rodríguez de San Miguel, 1995)

Las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultura, independientemente de su validez objetiva. En cambio los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultura, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas. Se mueven y se manifiestan en el plano emocional. (Andrade Rodríguez de San Miguel, 1995)

De los valores y creencias organizacionales (cultura organizacional), se derivan -a su vez- los mensajes que fluyen libremente en todas direcciones o se dan principalmente en algunas de ellas. Esto hace que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal, o rígida y protocolar; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a

eufemismos; que se digan las cosas tal y como son o se oculte o distorsione la información; que se busque o no la retroalimentación.

Las creencias y valores serían abstracciones difíciles de registrar y/o fijar de inmediato, si no fuera gracias a los **héroes**, quienes encarnan y personifican a las creencias y valores.

Los héroes demuestran que no es imposible alcanzar el éxito empresarial. Son fuente de motivación y modelos de actuación. Son símbolo y a la vez, referente.

Existen dos clases de héroes: los natos y los creados.

Los héroes natos son aquellos que poseyeron la visión, constancia y capacidad necesaria como para crear empresas que los sobrevivieran, por ejemplo: Hewlett Packard.

Los héroes creados, en cambio, son el resultado de una necesidad situacional. Por ejemplo, en un momento dado, que se haga necesaria la exaltación de uno o más valores.

Las creencias y valores, una vez encarnados en los héroes, deberán ser puestos en marcha a través de actos concretos, que además de dejar una enseñanza, demostrarán lo que se requiere para el éxito. Se trata de los **ritos** y **rituales** que se presentan como la dramatización de las creencias y valores, son reglas que en forma encubierta o expuesta, guían al comportamiento; proporcionan el guion y el lugar con el que los públicos internos pueden significar lo cotidiano.

Los valores, creencias, los héroes, ritos y rituales van a definir lo que podría llamarse el “estilo” comunicativo de la organización, que la caracterizará como una cultura de “contexto alto” o “contexto bajo”:

- Cultura de contexto alto: los individuos están profundamente involucrados unos con otros, por lo que la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente.
- Cultura de contexto bajo: las personas están relativamente poco involucradas entre sí, se distinguen por ser muy individualizadas, fragmentadas y alienadas. (Andrade Rodríguez De San Miguel, 1995)

La relación entre la cultura de una organización y la comunicación significa dejar de pensarlo solamente desde las disciplinas y los medios. Se trata de reconocer que en las prácticas sociales, las personas son productoras-receptoras de mensajes en ámbitos específicos, para construir sentido común que se manifiesta en la cultura, mediante procesos de negociación y de generación de consensos. (Uranga, 2008).

En lo que respecta a la imagen corporativa, Paul Capriotti (1999) considera que la misma es la estructura mental que tienen los públicos sobre una organización, sobre sus productos, sus actividades y conducta. Es una idea global que está integrada por los atributos a los que los públicos apelan para identificar y diferenciar a esa organización de las demás. La imagen corporativa ha adquirido una importancia fundamental en los últimos años, creando valor para una institución. La existencia de una buena imagen en los públicos, le permitirá a la institución ocupar un espacio en la mente de los mismos y facilitará la diferenciación entre las organizaciones competidoras, por medio de una identidad propia.

El proceso de formación de la imagen de una organización es un proceso complejo, creemos conveniente realizar, con fines de análisis, una separación de momentos del mismo, sin que ello implique, en modo alguno, dar un orden de prioridades o un comienzo y un final al proceso, pues todos los momentos se encuentran mutuamente interconectados. (Capriotti, 1999). Estableceremos un orden -en cierto modo lógico- de exposición, comenzando por el estudio del origen de la información, para luego analizar la obtención de información por parte de los públicos, para finalizar con el desarrollo del procesamiento de la información en las personas.

El proceso de formación de la imagen corporativa según el autor Capriotti (1999) requiere de:

1. El origen de la información: dónde se origina y quién la produce. Lo ideal es que la información que se difunda sobre la organización surja de ella misma ya que es controlable, fiable y se comunica sólo lo que se quiere informar. También puede suceder que la brinde su contexto, su entorno y esta puede ser tanto favorable como desfavorable según cómo la organización sea percibida por el mismo. Es importante que la organización cuente con estrategias de

acción y comunicación que le permitan informar positivamente a sus públicos sobre su imagen corporativa.

2. La obtención de la comunicación: refiere a las distintas estrategias por medio de las cuales los públicos obtienen información apelando a distintas fuentes y canales. Existen dos tipos de información que influyen en la formación de la imagen corporativa: ·Información socialmente mediada: obtenida por los públicos mediante fuentes manipuladas las cuales atraviesan un proceso previo de selección, interpretación y acondicionamiento antes de su recepción. ·Información experimentada: obtenida por medio del contacto directo entre los individuos y la organización. Es la experiencia directa. Las fuentes de información influyen en las percepciones de la imagen corporativa que realizan los públicos y por ello es importante tenerlas en cuenta.

Son tres las fuentes fundamentales: ● **Medios masivos de comunicación:** allí se transmite no sólo los mensajes intencionados por parte de la organización si no también noticias de la misma. Los medios son productores de la realidad en la que vive inmerso el individuo. ● **Relaciones interpersonales:** la imagen percibida por un sujeto tiene la capacidad de influir en la imagen que generen otros sujetos de su entorno. ● **Experiencia personal:** tiene una influencia mayor a las anteriores ya que para el sujeto tendrá más valor la información recibida de su interacción directa con la organización que lo que pueden decirle otros o pueda escuchar al respecto de la misma. Una imagen sólida de una organización representa su actividad, su personalidad y su cultura de trabajo, lo cual resulta ser un valor fundamental al momento de posicionarse en el sector y diferenciarse de la competencia.

Tal como expresa Capriotti (1999), si realizamos una jerarquización, la experiencia personal de los individuos sería la fuente de mayor jerarquía. Luego, podemos ubicar a la información que se obtiene de las redes de relaciones, ya que estamos ante otras experiencias personales. Y finalmente, podemos ubicar a la información de los medios.

3. Procesamiento interno de la información: refiere al proceso cognitivo interno de los individuos para la formación de la imagen corporativa y las estrategias que estos utilizan para procesar la información disponible.

Es por medio de la identidad y los atributos óptimos que la organización se procura la imagen corporativa, ya que, a través de éstos, ella se identifica y proyecta hacia sus diferentes públicos. Entendiendo por identidad a todos aquellos rasgos que representan y caracterizan a la organización, esta está compuesta por:

- Identidad físico-visual: nombre, logotipo, símbolo, colores corporativos, arquitectura, decoración, lemas, señalización, todos los identificadores que permiten el reconocimiento de la misma por parte de sus públicos.
- Personalidad: La realidad de una institución se nos presenta como algo imposible de ser abordado en su totalidad. La personalidad corporativa, según Scheinsohn, es aquella que establece un recorte operativo sobre dicha realidad privilegiando unos elementos sobre otros. Dentro de la personalidad se puede hablar de tres niveles: endopersonalidad, mesopersonalidad y exopersonalidad.

La endopersonalidad incluye a la misión, los objetivos, los supuestos y las actitudes. Los supuestos son el componente con el que los miembros de una organización perciben, piensan, juzgan y luego actúan en consecuencia.

La mesopersonalidad comprende los sistemas, el carácter y las destrezas. Los sistemas son el modo de autoexpresión que tienden a la eficacia y a la coordinación. El carácter se define como aquella voluntad organizadora y ejecutora de la personalidad. Y las destrezas son los hábitos corporativos que caracterizan el comportamiento de una institución y su diferenciación con las demás.

La exopersonalidad conformada por el cuerpo, que es el aspecto más externo y por medio del cual se expresa la personalidad corporativa. Al mismo lo conforman los negocios (productos y/o servicios), materias primas, dinero e inversiones, instalaciones, maquinaria y equipamiento, tecnología. Todos estos componentes de la personalidad se encuentran atravesados por la visión corporativa, es decir, el conjunto de ideas generales que constituyen el concepto de aquello que la empresa es y quiere llegar a ser.

La comunicación estratégica entiende a la identidad corporativa como a una representación ideológica que, a partir de un sistema paradigmático de signos, genera sinergismo en la comunicación.

En la comunicación empresarial, identidad se usa con un sentido restringido y uno amplio.

En su sentido restringido, se refiere a la capacidad de identificación o reconocimiento que posee una marca, asociada con una determinada promesa.

En su sentido amplio, identidad, se refiere al total de las formas en que una compañía ha decidido identificarse con sus públicos.

La expansión industrial, la irrupción de las técnicas de marketing, la presión competitiva, la densificación del consumo, provocan que la marca alcance una importancia operacional decisiva en la estrategia comercial, generándose así las políticas de marca.

Al sentido restringido que se le daba a identidad -o sea la marca comercial-, se le podrá dar además un sentido amplio: se hablará entonces de **identidad corporativa**.

La empresa se propondrá disponer un sistema organizado de signos que la identifiquen, a ella y a sus productos, instrumentando su expresión corporativa a través del isologo, papelería, colores corporativos, etc.

En el marco de la comunicación estratégica, identidad corporativa hace referencia a una representación ideológica, que la empresa va generando con su actuación.

Según Paul Capriotti (1999), los atributos significativos para la formación de la imagen son los siguientes:

- Atributos significativos centrales: definen la imagen corporativa y constituyen las pautas que guían la orientación de la misma. Dentro de los atributos centrales existen los atributos básicos: aquellos que los individuos consideran que toda organización debe poseer por ser éstos considerados indispensables para el desenvolvimiento dentro del mercado. Son el punto de partida para la construcción de la imagen. Y los atributos discriminatorios: rasgos que permiten que las personas diferencien entre las organizaciones existentes. Estos influyen de forma importante en las preferencias de las personas hacia determinadas organizaciones por sobre otras.

- Atributos significativos secundarios: son rasgos complementarios y dependen de los centrales

La Identidad corporativa, envuelve el “juego” entre lo que la empresa fue, es y pretende ser. Este es un concepto ligado, según Sheinsohn (1999) la identidad corporativa está conformada por todos aquellos rasgos que hacen que una empresa sea diferente y única. Las empresas deben encaminarse en la elaboración de su Identidad Corporativa cuando, se ponen en marcha, se fusionan con otra corporación, han diversificado su gama de productos, toman conciencia que debe modernizarse. Los beneficios que trae concepción de la Identidad Corporativa tienen que ver con, el ser más reconocidos, la generación de confianza en los empleados o voluntarios, conservación de costos por estandarización, aumento del conocimiento público (Sheinsohn 1999).

## MARCO METODOLÓGICO

La investigación científica social es un proceso en el que se vinculan diferentes niveles de abstracción, se cumplen determinados principios metodológicos y se cubren diversas etapas lógicamente articuladas. El proceso se apoya en teorías, métodos, técnicas e instrumentos adecuados y precisos para alcanzar un conocimiento objetivo, verdadero, sobre determinados procesos o hechos sociales. Además la investigación no se encuentra aislada de las condiciones sociales en las que surgen, desarrollan y aplican sus resultados. Es aquí donde es posible apreciar la trascendencia de la tarea investigativa, pues ella puede proporcionar conocimiento empírico de la realidad permitir su comprensión y explicación científica. (García, Lucero, 2011).

La investigación es un proceso que se inicia con el planteamiento de un problema que requiere solución, y para encontrarlo el experto social tiene que construir un diseño de investigación que le permita llegar a descubrir, explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente determinadas situaciones, si como también efectos que en el proceso social va a tener la solución apropiada. (García, Lucero, 2011).

El *tipo de investigación del presente trabajo es exploratorio*. Éste pone el acento en el descubrimiento de ideas y aspectos profundos, su fin es recabar información para reconocer, ubicar y definir problemas; fundamentar hipótesis, recoger ideas y sugerencias que permitan adecuar la metodología y formular de manera adecuada el proyecto de investigación (Dorado, Ortúzar, Ulla, 2011)

En lo que respecta al *diseño de la investigación* corresponde al no experimental, en tanto que se observa el fenómeno tal y como se presenta.

La información preliminar se obtuvo a través del primer acercamiento y reconocimiento de la institución y partir de ello, se realizó la presentación de la institución. Este primer contacto con la organización se llevó a cabo a partir de visitas a las oficinas, y una vez comenzado el proceso de observación, se le solicitó al personal correspondiente documentación perteneciente a la institución.

Las dos primeras entrevistas fueron realizadas a los responsables máximos de la institución (dueño y socio) para poder obtener una visión de Marassa

Construcciones S.R.L. . A partir de la información preliminar se desarrollaron las preguntas de las entrevistas para los empleados del área de ventas y arquitectura y se elaboró una encuesta para visualizar la percepción del público externo hacia la organización.

En lo que respecta a **la unidad de análisis** de esta tesina se tomó a la institución Marassa Construcciones S.R.L, haciendo énfasis en los aspectos de comunicación en la organización.

*“Las unidades de análisis son realidades que se pretenden estudiar. De ellas se obtienen datos empíricos necesarios para contrastar las hipótesis con la realidad” (Emanuelli, 2011)*

Luego de seleccionar la unidad de análisis para esta investigación, se diseñó una **muestra** de tipo no probabilística, la cual supone un procedimiento de selección informal y no arbitrario. Se basa en el criterio de conveniencia del investigador, no es posible, conocer el error muestra.

**El contexto** en el que se inició esta investigación fue en el de una organización del sector de la construcción. La misma radica en la Ciudad de Córdoba Capital, Argentina. Las oficinas están ubicadas en Av. Colon. 610.

Al momento de la intervención en la institución la accesibilidad a la información fue adecuada debido al tamaño de la empresa. La comunicación informal hace que sea más distendido el ambiente y podamos acercarnos al público interno de una manera más simple. Marassa Construcciones S.R.L tiene un documento en word creado por los dueños en el cual explican en términos básicos la misión, visión, objetivos, valores institucionales. A su vez en ese documento se esbozó un organigrama y se detallan que hace cada empleado y cuáles son las áreas de la empresa. No obstante, la página web tiene mucha información debido a su reciente realización.

Desde un primer momento la atención fue con muy buena predisposición por parte de los directivos y el personal. Luego de desarrollar las preguntas a elaborar se procedió a las entrevistas.

Primero se entrevistó a uno de los dueños, Daniel Marassa, en la empresa, Córdoba – Argentina. El tiempo de la misma fue de 1 hora.

Se decidió utilizar esta técnica para tener un diálogo directo con el entrevistado, así también, además de obtener información necesaria para el desarrollo de nuestro trabajo, captar sus gestos, tono de voz, énfasis y poder obtener comentarios de gran interés. Se obtuvo aspectos positivos de la misma, como un clima favorable, al haber llevado una guía, pudimos realizar en orden la entrevista. Se permitió grabar la misma, lo que fue de gran ayuda y utilidad.

Como aspecto negativo puedo decir que más allá de la gerencia y el personal de ventas, el resto de los empleados no se encuentran en la oficina, ya que debido a la obras entran y salen constantemente, lo cual demandó una gran coordinación para poder entrevistarlos.

En conceptos teóricos es la fase intermedia del proceso de investigación. Con esto buscamos trabajar con datos extraídos directamente de la realidad social construida como objeto de estudio para ello hace falta operacionalizar las variables conceptuales con el fin de hacer descender el nivel de abstracción y poder manejar sus referentes empíricos. (Emanuelli, 2011).

El *proceso de operacionalización* se basa en vincular conceptos o constructor abstractos y en consecuencias no directamente observables, con indicadores empíricos (observables y manifiestos) que permiten la medición de las propiedades latentes enmarcadas en el concepto. Esta acción nos facilitará la elaboración de los instrumentos de recolección de datos, estructurados como el cuestionario, las planillas de registro de la observación estructurada o del análisis de contenido.

El siguiente cuadro nos permitió describir las categorías y dimensiones desarrolladas en el marco conceptual que se utilizaron para en el análisis.

Categoría	Dimensión	Sub-dimensión	
Comunicación	ORGANIZACIÓN y CULTURA	Endopersonalidad	Misión Visión Objetivos Creencias y valores
		Mesopersonalidad	Sistemas de coordinación Carácter Destrezas corporativas
		Exopersonalidad	producto servicio instalaciones tecnología
	COMUNICACIÓN INTERNA	Estrategia de comunicación: gestión de la comunicación, gestión de la conducta  Acciones de comunicación: horizontal, vertical: ascendente/descendente	
Identidad e Imagen Corporativa	Identidad físico/visual	Nombre Logo Colores corporativos Arquitectura Decoración	

	Atributos	Básicos Discriminatorios Secundarios
Públicos	INTERNOS EXTERNO	Mapeo de actores  Percepción de la imagen:  a) Origen de la información: producida por la organización. Producida por el contexto. b) Obtención de la información: fuentes (MMC, relaciones interpersonales, experiencia personal), canales (gráficos, audiovisuales, tecnológicos) c) Procesamiento interno de la información: proceso cognitivo: relaciones de influencia

La selección de **técnicas de recolección de datos**, el diseño de los instrumentos y análisis de datos se realiza en función de las hipótesis y objetivos de la investigación los que se ubican en un marco descriptivo y/o explicativo de la realidad. Rojas Soriano dice (2011) "... para que la información empírica recabada por medio de diversas técnicas de investigación resulte significativas para el quehacer científico, esas preguntas no pueden mantenerse aisladas de un marco teórico y de un cuerpo de hipótesis previamente definidos...". Más aún, la utilización de la técnica y sus instrumentos debe estar controlada por una reflexión metódica sobre las condiciones y los límites de su validez y fiabilidad que dependen en cada caso de su adecuación al objeto y a la teoría con la que se construye ese objeto. Por

ello las **técnicas de recolección de datos** fueron: la observación y entrevistas semi-estructuradas, realizadas con un cuestionario elaborado previamente. Se desarrollaron las preguntas para cada uno de los entrevistados (tanto de nivel jerárquico como subordinados).

Mediante la *observación no participante* pudimos tomar contacto con la institución permaneciendo ajeno a la situación que observa. Es una observación consciente, dirigida y ordenada hacia la finalidad que se propuso previamente el observador. La función de “espectador” nos permitió obtener datos de la realidad institucional y de la vida cotidiana dentro de Marassa Construcciones S.R.L.

En primera instancia, al entrar a Marassa Construcciones S.R.L pudimos observar lo siguiente:

- Un clima cálido y tranquilo de trabajo.
- Distribución del espacio: oficinas con tecnología para desarrollar sus trabajos (como computadoras, teléfonos), buena ambientación y música baja agradable creando un clima laboral.
- La vestimenta de los empleados era cómoda e informal.

En cuanto a las *entrevistas semi- estructuradas* son aquellas que se desarrollan a partir de un guion (guías o pautas) de preguntas abiertas que se reiteran a los entrevistados, pero dejando lugar para la libre expresión, que puedan sugerir son forzar al entrevistado a seguir un orden o una lista de preguntas a responder con categorías determinadas. Esto es para cubrir todos los temas necesarios.

El objetivo de estas entrevistas fue la obtención de información gestual, no verbal y la intensidad o emotividad que los entrevistados otorgaron a sus respuestas a su vez poder profundizar en sus opiniones, valores y motivaciones para obtener un conocimiento detallado y completo de la institución. Esto permitió interpretar opiniones e indagar sobre las perspectivas y las expectativas de los entrevistados en cuanto a la imagen de la Marassa Construcciones S.R.L.

Las primeras entrevistas fueron realizadas al gerente y socio y al dueño de la institución. Se llevaron a cabo en la institución, en días y horarios acordados previamente, y se grabaron con la autorización del entrevistado para posteriormente sistematizar y analizar la información obtenida. Luego de estas dos primeras entrevistas, procedimos a entrevistar dos empleados, uno del área de arquitectura y el otro del área de ventas.

Se llevaron a cabo en entre diciembre 2019 y enero 2020 de acuerdo con la disponibilidad de los mismos a entrevistarlos.

Los datos obtenidos a través de las entrevistas fueron tomados en cuenta a lo largo del trabajo de investigación.

### Guía de preguntas de la entrevista a la gerencia

¿Qué es lo que impulsa a la creación de la organización ¿Cuáles fueron los objetivos en un primer momento? ¿Se siguen manteniendo?

#### **Historia:**

¿Cuál es la historia de la empresa?

#### **Actividades y lugar físico:**

¿Qué actividades se realizan en la organización?

¿Cómo interactúan entre las áreas?

¿Cuántas áreas reconoce dentro de la institución? podría mencionarlas? conoce los objetivos de cada una de ella? existe alguna interacción entre dichas áreas?

¿Qué espacios físicos se reconocen además de los ya establecidos por las áreas?

#### **Marco legal**

¿Qué forma jurídica tiene la institución?

¿Qué políticas institucionales tienen?

#### **Actores**

¿Quiénes integran la organización? ¿Cuánto personal hay aproximadamente?

¿Existe un organigrama?

¿Cuántos integrantes hay en cada área? ¿Tienen alguna profesión/especialización?

¿Cómo ingresa una persona para trabajar en Marassa Construcciones? ¿Existen requisitos?

Las personas que trabajan ¿Dentro de qué grupo etario están? ¿Hay más mujeres que hombres o viceversa?

¿Tienen algún tipo de servicio terciarizado?

¿A qué público se dirigen?

### **Sector institucional**

¿Cuál es la situación actual del sector que pertenece la institución?

¿Qué características económicas, políticas, sociales, culturales, históricas tiene el sector?

### **Procesos de comunicación**

¿Cuál es el valor que le asignan a la comunicación interna?

¿Se realizan reuniones periódicas u ordinarias entre las distintas áreas? ¿Cómo se toman las decisiones?

¿Tiene algún tiempo de recreación o descanso dentro de su jornada laboral?

¿Tiene premios y/o recompensas por su labor realizada en la institución?

¿Tiene fecha de celebración, aniversario?

¿Con qué tecnología cuentan? ¿Es suficiente?

¿Cómo describes tu relación con tu jefe inmediato?

¿Cuál es tu relación actual con el mismo?

¿Consideras que la comunicación entre las áreas y jefes es buena, regular o mala? ¿Porque? ¿Qué mejorarías?

### **Futuro**

¿Cómo se ven en un futuro a mediano y/o largo plazo?

¿Qué expectativas tienen con respecto a la institución?

### **Guía de preguntas de las entrevistas a los empleados.**

¿Qué actividades se realizan en la organización?

¿Cómo interactúan entre las áreas?

¿Cuántas áreas reconoce dentro de la institución? podría mencionarlas? sabe los objetivos de cada una de ella? existe alguna interacción entre dichas áreas?

¿Qué políticas institucionales tienen?

### **Actores**

¿A qué público se dirigen?

### **Procesos de comunicación**

¿Cuál es el valor que le asignan a la comunicación interna?

¿Se realizan reuniones periódicas u ordinarias entre las distintas

¿Áreas? ¿Cómo se toman las decisiones?

Tiene algún tiempo de recreación o descanso dentro de su jornada

¿Laboral?

¿Tiene premios y/o recompensas por su labor realizada en la

¿Institución?

¿Tiene fecha de celebración, aniversario?

¿Con qué tecnología cuentan? ¿Es suficiente?

¿Cómo describes tu relación con tu jefe inmediato?

Cronograma de actividades y tiempos

ACTIVIDADES	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Acercamiento a la institución. Revisión bibliográfica. Planteo del Problema. Elaboración del marco teórico													
Elaboración del marco de referencia. Diseño del marco metodológico													
Diseño de instrumentos de recolección de datos													
Observaciones. Toma de entrevistas miembros de la empresa: roles gerenciales, empleados.													
Procesamiento y análisis de datos													
Redacción del diagnóstico													
Elaboración del Plan de comunicación Redacción final del Informe													

## DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

### Marco institucional

Datos generales de Marassa Construcciones.

- **Denominación social:** Marassa Construcciones S.R.L
- **Domicilio:** Av. Colón 610 - Of. 112 - Ciudad de Córdoba - Argentina Ciudad de Córdoba
- **Ubicación:** Se encuentra en el corazón del centro de la Ciudad de Córdoba, entre Av. Figueroa Alcorta y Av. Colón.
- **Teléfono:** +54 9 351 3916285
- **Sitio Web:** info@marassaconstrucciones.com.ar
- **Red Social:** marassaconstrucciones.com.ar
- **Historia:** Pasados los veintitrés años de trayectoria personal de ambos socios fundadores, en el 2013 forman en conjunto Marassa Construcciones S.R.L mutando de esta empresa unipersonal a una sociedad de responsabilidad limitada. Es una empresa de construcción que reside en Córdoba y alrededores con más de 25 años de experiencia en construcción de casas con sistema llave en mano.

A diferencia de otras empresas constructoras de Córdoba, Marassa Construcciones se especializa en construcción de casas unifamiliares, con obras que van desde los 120 a los 350 metros cuadrados en su mayoría. El nivel de calidad constructivo también es otro diferencial respecto de empresas constructoras en Córdoba y es por eso que el servicio llave en mano es muy solicitado en barrios cerrados y countries.

- **Sector institucional al que pertenece:** sector privado – rubro: construcción.
- **Tipo de organización o Forma jurídica:** Persona jurídica privado: Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L)
- **Nivel organizacional de la institución elegida:** Sede única, casa central.
- **Producto que se comercializa:** anteproyecto, proyecto y construcción de casas, dúplex, departamentos con alcance local (Ciudad de Córdoba).
- **Razón Social:** Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L)

- **Lugar físico:** Las oficinas se encuentran en un edificio situado en el centro, el cual posee amplias salas para el desarrollo y la creación de nuevos proyectos.

- **Autoridades/Responsables de comunicación: (datos laborales y lugar de trabajo):** Daniel y Orlando Marassa (Gerencia General): su horario laboral es de 9:00 a 18:00 hs y se encargan de la supervisión y aprobación de anteproyectos, proyectos y obras.

En Marassa Construcciones no hay un área de comunicación institucional pero hace dos años se incorporó Jorge Grossi, dedicado al marketing digital de la empresa.

Los socios y gerentes trabajan en las oficinas ubicadas en Av. Colón.

- **Cantidad de empleados:** 30 empleados
- **Áreas de trabajo:** - Marketing digital - Ventas – Arquitectura – Obras.

## **ENDO PERSONALIDAD**

### Misión

La misión de Marassa Construcciones es desarrollar, comercializar y entregar sus proyectos a las familias que sueñan con la casa propia, ponderando la sustentabilidad y el valor agregado de la atención personalizada del personal de la empresa.

Es una organización que apunta a brindar un servicio completo, partiendo desde la elaboración de los proyectos hasta la ejecución de los mismos.

Marassa Construcciones S.R.L pretende generar un valor para sus accionistas, empleados, proveedores, clientes y sociedad en general, visualizando y capitalizando oportunidades de negocios en búsqueda de un crecimiento ordenado y sostenido.

## Visión

La visión de Marassa Construcciones S.R.L es posicionarse y ser reconocido como líderes en el rubro de la construcción en Córdoba capital a partir de producto-calidad y trayectoria.

A su vez esta empresa se visualiza en poder apostar al factor humano creando así un equipo cada día más profesional y capacitado, en el que día a día se vayan superando las expectativas del cliente.

## Objetivos

Los objetivos de la institución son:

- Brindar un servicio de calidad a sus clientes.
- Lograr la mayor eficiencia con los clientes.
- Garantizar calidad y compromiso con los diferentes proyectos.
- Acompañar y facilitar el proceso de construcción de los clientes.
- Crear asociaciones con los mejores proveedores del mercado y sumar cada vez más proveedores y clientes para la ampliación de la empresa.
- Realizar mejoras edilicias, de equipamiento en los locales y maquinarias en la fábrica.
- Mejorar la calidad del producto y así llegar a ser una marca reconocida y competitiva en Córdoba.
- Ser una de las marcas más requeridas por el público externo.
- Fidelizar clientes.

## Creencias y valores

Los valores institucionales ideales compartidos son: La originalidad en los productos propios, Responsabilidad y honestidad con los clientes, proveedores y equipo de trabajo, calidad en los productos, pasión por lo que se hace, creer y amar lo que se hace, respeto hacia el medio ambiente en todos los procesos de construcción.

- RESPETO POR LAS PERSONAS su valor principal son las personas: accionistas, clientes, proveedores, empleados y la sociedad en su conjunto, y lo sustentamos con buenas prácticas, demostrados en 25 años cumpliendo con excelencia. (Marassa Construcciones SRL DOC, 2019).

- **RESPETO POR EL MEDIOAMBIENTE:** Cada uno de sus Emprendimientos se integra y asume su responsabilidad de preservar y potenciar el medioambiente como uno de los más importantes componentes de la calidad de vida de usuarios y vecinos. (Marassa Construcciones SRL DOC, 2019).
- **RESPETO POR NUESTRO TRABAJO:** La integridad es su signo distintivo, que empieza en cada Emprendimiento y se extiende a la ciudad como patrimonio que edificamos y cuidamos con cada nuevo desafío que emprendemos. (Marassa Construcciones SRL DOC, 2019).

### **MESO PERSONALIDAD**

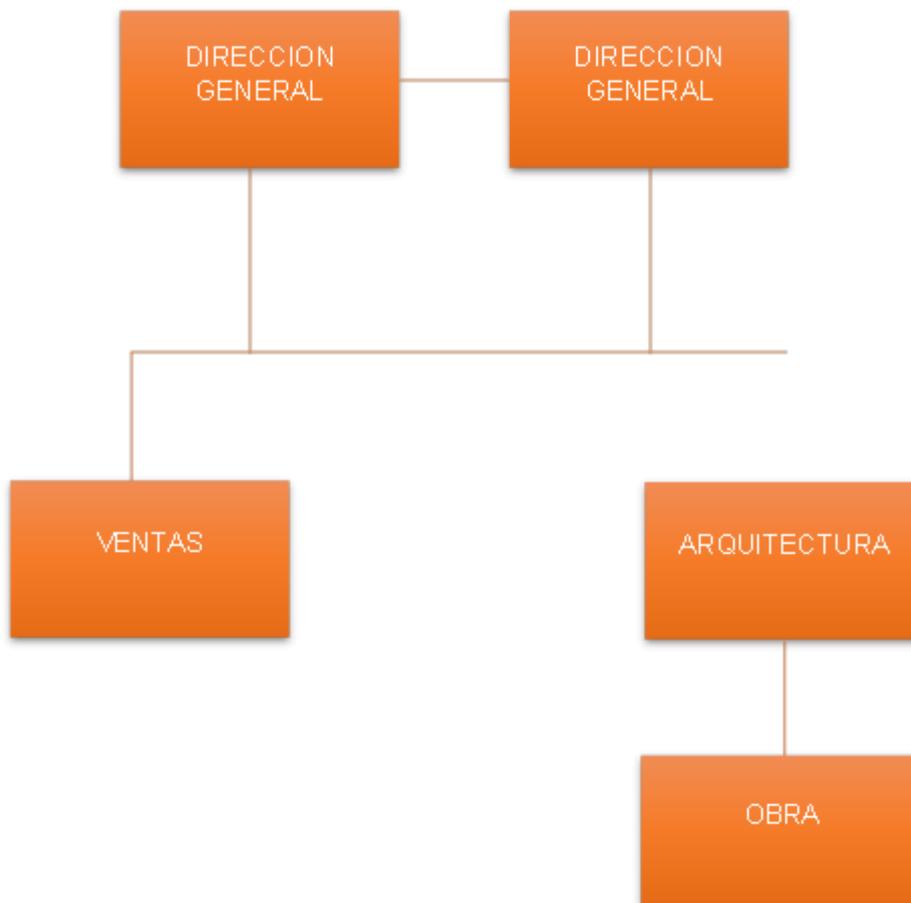
La empresa Marassa construcciones se dirige principalmente familias que optan por obtener una vivienda propia. Se las puede diferenciar a través de características socio-demográficas comunes: Mujeres, hombres de clase media y alta (debido al costo, calidad de los productos y ubicación geográfica), que provienen de diferentes sectores de la ciudad de Córdoba debido a la proximidad de la empresa.

Podemos agregar como público externo a los proveedores, de materiales, por ejemplo Zarate, proveyendo los materiales de construcción. En la empresa utilizan diferentes proveedores de acuerdo a la mejor cotización de presupuesto de los materiales, por lo cual no hay un proveedor único.

#### Sistemas y estructuras

Daniel y Orlando son los directivos de la institución que organizan las principales tareas y el funcionamiento de la empresa. Junto a ellos trabaja, Jorge Grossi quien ayudan en el correcto desempeño y control de todas las actividades que se practican (marketing digital, venta, cobros, atención personalizado al cliente, etc.) y también encargado del área de marketing digital, que se relaciona y tiene contacto con todas las áreas.

## Organigrama



## Carácter estructural

De acuerdo a lo observado en la institución a lo largo de la elaboración del diagnóstico y a través de las respuestas a las entrevistas realizadas a los empleados de la misma se puede decir que Marassa Construcciones la direccionalidad es descendente ya que todo comienza en los superiores y baja hacia los subordinados, la gran mayoría de las decisiones están ejecutadas por los dueños y socios de la organización. A pesar de haber diferentes áreas con sus respectivas tareas, las decisiones y planificaciones, todas, desde el área de ventas, arquitectura y obra pasan por ellos.

Por otro lado, las redes informales que son menos estructuradas se dan principalmente dentro de cada área y emergen siempre espontáneamente caracterizadas por la instantaneidad ya que no siguen los canales formales de difusión.

Los directivos y empleados se comunican mediante celular y WhatsApp y en casos puntuales pueden utilizar el correo electrónico, pero no le dan mucha

importancia al mismo. Al área de venta al público recibe la información al momento de asistir a las oficinas ya que no tienen contacto con los directivos.

La expresión visible del funcionamiento de Marassa Construcciones se ve reflejada en el organigrama. En el mismo se puede visualizar las posiciones laborales y cada rol, los niveles de decisión al que pertenecen, la sectorización funcional que desempeñan y el conjunto de funciones que llevan a cabo en la cotidianeidad institucional.” *Las decisiones básicamente son tomadas por Omar, Jorge Grossi y yo pero lógicamente también se toman y escuchan ideas de los empleados para mejoras de ciertos temas o formas de realizar las cosas” (Daniel Marassa entrevista).*

Su vinculación es diaria con sus actores externos ya que los proyectos tienen que ser aprobados por sus clientes. A su vez, en todo el proceso de construcción los arquitectos realizan varios encuentros con los propietarios para decidir sobre detalles, tipos de materiales, de pinturas, mampostería, luces, etc.

Así mismo, la institución tiene contacto diario con los organismos externos ya sea por aprobación de planos en la Municipalidad de Córdoba, o consultas relacionadas con la construcción en el Colegio de Arquitectos e Ingenieros.

Se realizan contactos diarios con los diferentes tipos de Bancos, ya que estos ofrecen asesoramiento y posibilidades de construcción, mediante préstamos bancarios.

- **ÁREA GERENCIAL:** tres (3) socios: dueños y gerentes generales de las áreas: ventas, obras y arquitectura y socio y gerente general de Marketing Digital. Los tres son licenciados en Ingeniería en la Universidad Nacional de Córdoba.

- **ÁREA DE VENTAS:** dos (2) empleados: Jorge Verón y Mario Mena

- **ÁREA DE ARQUITECTURA:** dos (2) arquitectos: Cintia Pivoto y Mariano López.

- **ÁREA DE OBRAS:** aproximadamente son veinticinco (25) operarios entre herreros, gasistas, plomeros, electricistas, albañiles, entre otros.

Caracterización y funciones, roles y actividades que desempeñan.

### **Área de Dirección General**

Responsable: Daniel Marassa y Orlando Marassa

Sexo: masculino Edades: 56 y 54

Supervisa a: todas las unidades

Misión: planear, organizar, controlar y supervisar las actividades que se desarrollan dentro de Marassa construcciones, asegurando que se cumplan los objetivos planteados.

Funciones:

- Dictar la política de la empresa.
- Planear actividades.
- Dirigir para que se cumplan los objetivos propuestos.
- Organizar las actividades.
- Tomar decisiones acerca de todas las cuestiones de la organización.
- Supervisar a todas las unidades, de ventas (marketing), arquitectura y obra.
- Solucionar problemas de planeamiento y ejecución de obra.
- Visitar regularmente la construcción para supervisar su avance.
- Proveer de insumos necesarios a Obra, sus compras, recepción de materiales, cotización de presupuestos.

### **Área de Marketing digital**

Responsable: Jorge Grossi

Edad: 45

Depende de: Gerencia

Supervisa a: Ventas

Funciones:

- Control y seguimiento de la estrategia de comercialización de la empresa.
- Gestión del Branding online siguiendo los objetivos y mensajes de Marassa Construcciones.

- Investigación de mercados y análisis de las estrategias de la competencia.
- Respuesta de mensajes y primer asesoramiento a los clientes.
- Posteo y estética de las redes sociales de la empresa

### **Área de Arquitectura**

Responsables: Cintia Pivoto y Mariano López.

Sexo: Femenino y Masculino.

Edades: 50 y 46.

Depende de: Área gerencial

Funciones:

- Discutir los objetivos, requerimientos y el presupuesto de un proyecto arquitectónico o de construcción.
- preparar y presentar reportes sobre las características del diseño al cliente
- mantenerse dentro del presupuesto acordado y plazos de finalización.
- producir trabajos detallados, dibujos, bocetos, planos y especificaciones
- especificar la naturaleza y calidad de los materiales a utilizar o negociar con contratistas y otros profesionales
- preparar aplicaciones para la planificación y construcción
- preparar documentación para los contratistas o supervisar y coordinar el trabajo de contratistas o supervisar y controlar el proyecto de principio a fin
- visitar regularmente la construcción para supervisar el avance asegurándose que el proyecto sigue adelante y se mantiene dentro de los costos o asegurarse que el impacto medioambiental del proyecto sea el menor posible.

### **Área de ventas**

Responsable: Jorge Verón y Mario Mena.

Sexo: Masculino.

Edades: 35 y 39.

Depende de: Dirección General y Marketing Digital

Misión: realizar ventas de viviendas a través del marketing digital (redes sociales, página web) y la atención al cliente.

Funciones:

- Gestionar la publicidad de la empresa mediante medios de comunicación.
- Mantener actualizadas las redes sociales.
- Mantener presencia en páginas webs con el propósito de captar las necesidades de futuros clientes.
- Organizar reuniones con clientes para conocer la organización y los propósitos de los consumidores.
- Aumentar las ventas consiguiendo clientes.
- Proporcionar una atención óptima a los futuros y actuales consumidores.

#### Destrezas corporativas

Marassa Construcciones S.R.L se destaca por ser una empresa constructora de tamaño mediano, la cual la mayoría de sus trabajos y proyectos son a través de recomendaciones.

La institución es una empresa familiar que hace que los clientes se sientan cómodos y acompañados durante el proceso de la construcción de su vivienda. Por ello la destreza a destacar de Marassa Construcciones S.R.L es la atención personalizada ya que implica un trato directo o personal entre un determinado trabajador y un determinado cliente, y que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias de éste último, teniendo como resultado así las recomendaciones posteriores a otras personas que quizás no conocían a la institución. Cabe destacar que Marassa Construcciones S.R.L ofrece una atención personalizada con respecto a créditos bancarios lo que hace que se diferencien del resto de las empresas constructoras de la Ciudad de Córdoba.

## **EXO PERSONALIDAD**

### Cuerpo biológico

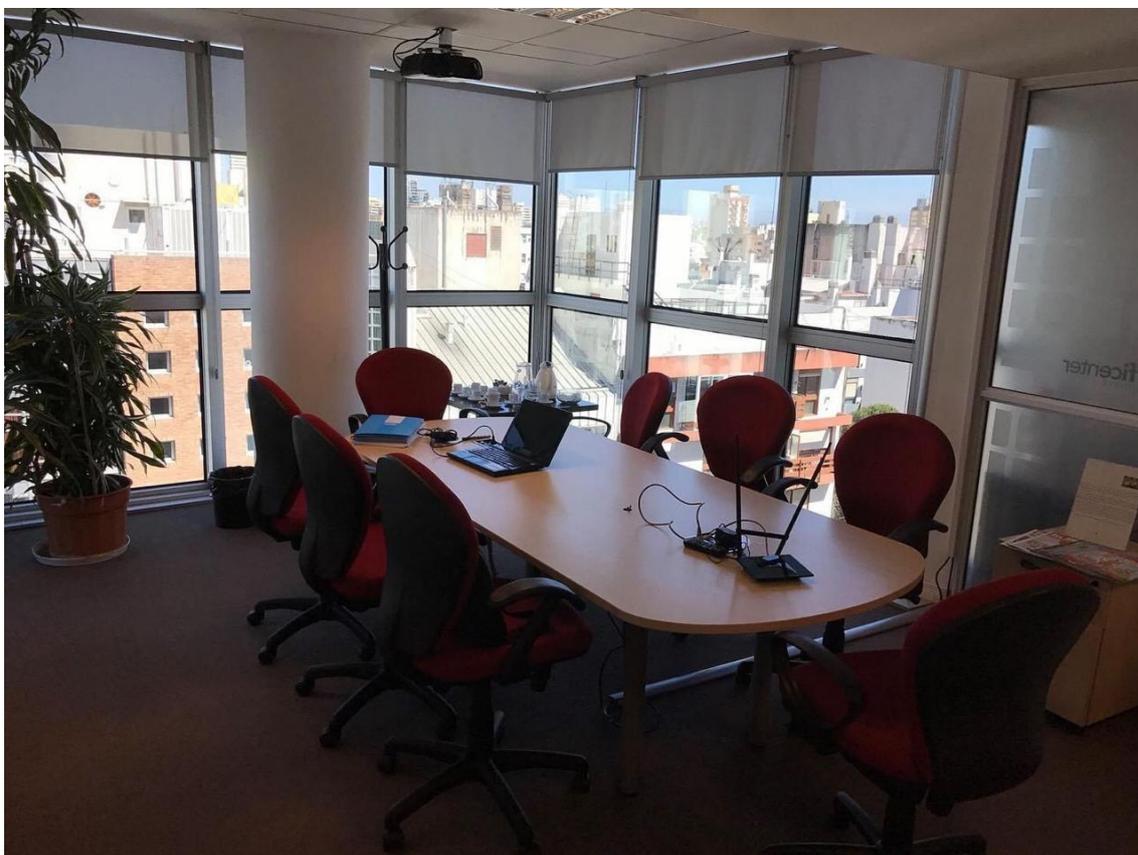
Las oficinas de Marassa Construcciones tienen una estructura clásica y simple. Dispone de un ingreso de entrada para el personal, y de una puerta vidriada para el ingreso de los clientes. El frente de la organización está pintado de blanco con el logo de la empresa. También hay un predominio de cartelera alusiva al nombre de la organización, lo cual facilita encontrar el lugar cuando uno va por primera vez. En la entrada se destaca la presencia de plantas en canteros y/o masetas que aportan un ambiente natural al lugar.

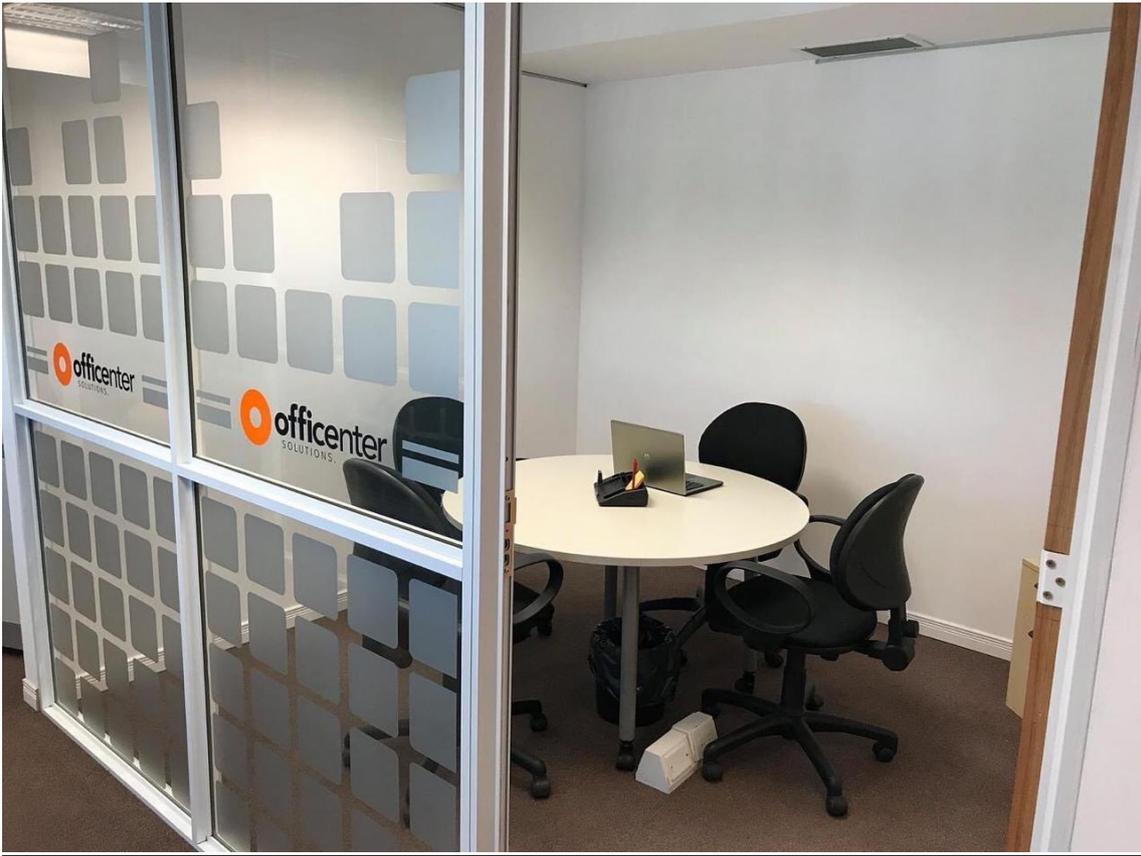
Hacia el interior, que es un piso adaptado podemos apreciar una sala de recepción al público. A continuación de la misma hay un pasillo (que separa ventas del resto) que conduce al área de producción arquitectura y gerencia. Cuenta con una sala de esparcimiento para todo el personal, donde se reúnen empleados a conversar o a comer. Además dispone de un patio (terraza), donde empleados pueden refrigerarse, salir a fumar u otras actividades. El lugar cuenta con baños para damas y caballeros. Se encuentra el estudio de los arquitectos, y luego al fondo las dos oficinas de los dueños y gerentes. El ambiente de Marassa construcciones es de limpieza y pulcritud. En el interior de la empresa predomina el blanco. Otra de las características comunicativas hacia el interior de las oficinas es que todas las áreas están designadas mediante carteles, la entrada y salida, los baños y demás sectores. Su interior es espacioso y esto ofrece comodidad a los empleados. El lugar no cuenta con un espacio donde puedan parar y estacionar el vehículo para la carga y/o descarga de productos.



Fuente: google Street

Oficinas y salas de reuniones.







## PROYECTO CORPORATIVO

### Historia de la institución

La graduación como ingeniero en la Universidad Nacional de Córdoba de Daniel Marassa fue el puntapié para la creación de Marassa Construcciones S.R.L. Daniel tuvo sus primeras experiencias como empleado en diferentes empresas constructoras, en las cuales incorporó nuevas herramientas en su carrera profesional. Luego de dos años de experiencia laboral, empezó a pensar la posibilidad de iniciarse en el rubro de la construcción de forma independiente. Así fue que cuando su hermano, Omar Marassa, se recibió de ingeniero, empezaron a idear lo que ahora es Marassa Construcciones S.R.L. (Entrevista a Daniel Marassa, 2019)

## IDENTIDAD FÍSICA VISUAL

El isologotipo de Marassa construcciones S.R.L mantuvo a lo largo de toda su historia el mismo isologotipo. No cuentan con un lema.

El diseño del mismo representa dos edificios construidos, en los cuales se pueden observar trazos de mediciones a los costados de cada uno. A su vez cabe destacar que el color anaranjado, rojo intenso está relacionado con la accesibilidad, creatividad, entusiasmo, etc. El color no sólo fue elegido por lo mencionado anteriormente sino porque es el color que se asimila con los ladrillos de la construcción los cuales son de color terracota, anaranjado.

En cuanto a la tipografía del isologotipo, podemos ver el “Marassa” de forma más grande y resaltada. El propósito de ello fue diferenciarse de otras constructoras haciendo énfasis en el apellido de los dos fundadores, los cuales tienen una gran experiencia en el rubro.



En la página web se definen como: *“Una empresa con amplia experiencia sueños, conceptos y necesidades en hogares”*

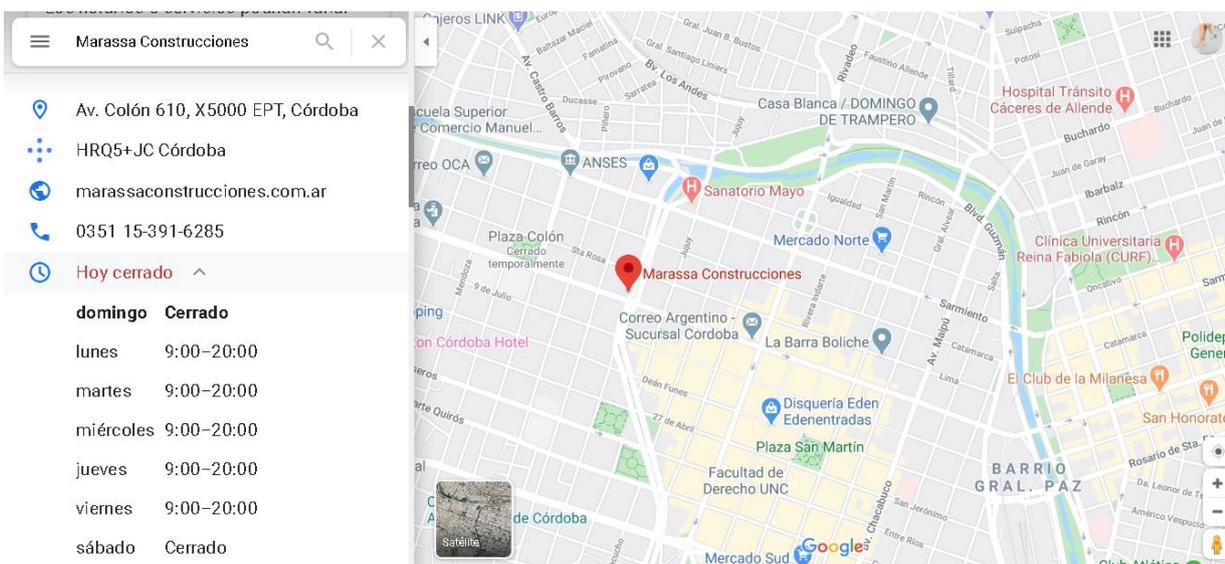
*“Ofrecemos un servicio integral de construcción llave en mano en Córdoba, desde el diseño hasta el último detalle de la casa terminada, garantizando el cumplimiento de plazos y ajustándose al presupuesto”.*

**La vestimenta** es informal. No cuentan con un uniforme en particular.  
(Observación)



Fuente: página web Marassa Construcciones

La organización se encuentra en pleno centro de la Ciudad de Córdoba, localizándose así en un lugar estratégico.



Fuente: Google maps

## Recursos

En la institución se puede destacar que los recursos que se utilizan son las computadoras que tienen en las oficinas, servicio de Internet y de teléfono. Entre los recursos materiales que son todas las maquinarias necesarias para la actividad de construcción institucional e infraestructura, destacamos: estudio de diseño para los proyectos, salas de presentación, salas de reuniones, pequeña cocina para el desayuno y el encuentro entre pares. También encontramos como recurso edilicio un sector dentro de la institución para que el encargado de comunicación, realice sus tareas cuando lo necesite.

Por último entre los recursos económicos, referidos a las previsiones presupuestarias que se realizan para la actividad de comunicación, actualmente no hay un presupuesto para la misma, más que el salario mensual de uno de los socios (Jorge Rossi), el cual se encarga del marketing digital de la institución. En un futuro se desarrollara un presupuesto para redes sociales con el fin de promocionar las obras y actividades realizadas por Marassa Construcciones.

## **ATRIBUTOS ÓPTIMOS DE IDENTIDAD**

Los atributos que definen a la institución son:

- **Responsabilidad:** para Marassa construcciones S.R.L la tranquilidad de los clientes es lo más importante en el proceso de construcción llave en mano, por eso, la simpleza y transparencia son pilares fundamentales a la hora de definir los proyectos y presupuestos. El 90% de los trabajos, llegan por recomendaciones, gracias al reconocimiento de los clientes.
- **Innovación:** la institución combina la ingeniería, arquitectura y diseño desde la idea original y el anteproyecto, hasta el proyecto final. Los diseños exclusivos realizados por nuestro equipo de arquitectura, dan a nuestras obras el balance ideal entre belleza y robustez.
- **Atención personalizada al público:** realizan los trámites en municipalidades y colegios correspondientes para el inicio y terminación del proyecto de vivienda.
- **Rapidez en la entrega del producto:** construcción desde el primer pozo hasta los últimos detalles o hasta un porcentaje de avance preestablecido.

Los tiempos y presupuesto son definidos al comienzo y respetados en todo el proceso.

- **Calidad:** el nivel de calidad constructivo también es otro diferencial respecto de empresas constructoras en Córdoba y es por eso que su servicio llave en mano es muy solicitado en barrios cerrados y countries. Las obras son controladas por un equipo de ingenieros lo que para Marassa Construcciones garantiza un nivel de calidad superior en cuanto a requerimientos estructurales. En cuanto a la caracterización de los atributos, podemos decir que la responsabilidad corresponde a los atributos básicos ya que sin responsabilidad en cuanto a entregas y plazos de los proyectos ninguna empresa constructora sobrevive en el mercado. La reputación de las mismas con los clientes es esencial para poder posicionarse y para ello se necesita responsabilidad.

La atención personalizada corresponde a los atributos discriminatorios ya que a partir de la misma es por lo cual Marassa Construcciones se destaca respecto a otras constructoras. Daniel Marassa durante la entrevista sostuvo que: *“la atención personalizada de nuestros clientes por destacados profesionales de larga trayectoria dentro de la Empresa, conformando así una relación de confianza y acompañamiento permanente en sus tomas de decisiones, tratamos de trasladar eso siempre a nuestro equipo porque consideramos que es esencial para nuestro desarrollo”*. (Daniel Marassa, 2019).

Podemos decir que la calidad y originalidad de los productos utilizados también son parte de los atributos discriminatorios ya que el público el cual Marassa Construcciones S.R.L desarrolla sus proyectos, es un público el cual exige buena calidad y terminación debido a los barrios en los que se construye. Por último en lo que respecta a la rapidez en la entrega del producto lo podemos clasificar como un atributo secundario o complementario ya que el mismo depende de los atributos básicos mencionados anteriormente.

### Sector

La empresa en estudio, se encuentra dirigida principalmente a familias o parejas que desean construir su primera vivienda, con una edad promedio entre 35 a 45 años, de sexo indistinto y con un poder adquisitivo medio-alto.

Se puede establecer que el tamaño del mercado es amplio y que existe un gran déficit habitacional en la Argentina. Cada vez es más complicado acceder a un

alquiler y falta más de 3 millones de viviendas para satisfacer las necesidades habitacionales de la población.

Según un informe, se ha registrado una baja en la actividad del sector en un 4,2% afectado por la crisis cambiaria. Sin embargo, los materiales no han aumentado al ritmo de la devaluación, así como la mano de obra tampoco ha aumentado en el porcentaje que se ha devaluado. (Infobae, sección economía, 2018).

Se observa una gran competencia en el sector, compuesto por muchas empresas que se dedican a distintos sistemas constructivos. Los mismos son, el Sistema tradicional, Steel Framing, Casas pre fabricadas, Entramado de madera, Construcción en seco, entre otras.

El costo por metro cuadrado para llevar adelante una vivienda del tipo standard ya superó los \$ 23.000.

Otro punto interesante también es, que el sector de la construcción se podría caracterizar como consolidado, debido a que principalmente presentan altas barreras de ingreso. Por otro lado, las empresas establecidas poseen una posición fuerte para negociar con los proveedores y de esta forma sacar ventajas en costos. A su vez, se puede identificar la existencia de sub-industrias, conformada por las innovadoras formas de construcción alternativas, como lo es el Steel Framing<sup>1</sup> y las Casas pre fabricadas. Las mismas, son empresas fragmentadas. La demanda del mercado es grande y diversificada al existir diversas formas de construcción alternativa.

La industria en general, presenta una intensa competencia y si bien se puede diferenciar que el sector posee una estructura consolidada, las sub-industrias tienden a ser fragmentadas. Al tener costos fijos muy altos, muchas veces, los volúmenes de ventas no son suficientes para cubrirlos. Por lo tanto, se reducen los precios y aumentan los gastos de promoción para no perder participación de mercado. Las barreras de salidas son altas, ya que los proyectos de inversión son a largo plazo y para poder llevarlos a cabo se piden préstamos bancarios con un horizonte de pago lo más largo posible. Y por último, las barreras de ingreso son altas debido al alto nivel de inversión, a empresas que lograron la

---

1 Steel Framing es un método constructivo que *reemplaza* la estructura tradicional de hormigón y mampostería, por paneles formados por perfiles de acero galvanizado.

lealtad del mercado y que poseen ventajas en costos, y también porque es una industria altamente regulada.

#### Actividades y servicios que brinda

El servicio llevado a cabo por la institución, como se ha mencionado anteriormente, es el de la construcción de viviendas. Marassa construcciones S.R.L brinda los siguientes servicios:

- asesoramiento.
- acompañamiento en la obtención de créditos (de ser necesario).
- elaboración del proyecto acorde al presupuesto del cliente.
- realización de trámites para el inicio o finalización del proyecto.
- 

#### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Dentro de las manifestaciones culturales podemos distinguirlas en las siguientes:

**Estructurales:** Jorge Grossi, el encargado del área de marketing digital y socio de Marassa Construcciones SRL elaboró el organigrama, para poder establecer jerarquizaciones y desarrollar los roles y tareas que cada uno tendrá. A través de esto los mismos pretenden el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural.

**Conductuales:** Respeto a la relación entre las áreas se da de manera fluida, con conductas y lenguaje informales, quedando excluida de esto el área ventas.

Entre los rituales, podemos destacar:

- El desayuno de todas las mañanas antes de comenzar las actividades del día.
- Todos los fines de año se realiza una cena especial como cierre del año laboral.

Estas actividades son importantes para el desarrollo de las relaciones de cordialidad dentro de la institución.

**Materiales:** maquinarias de construcción, computadoras, teléfonos móviles, servicio de Internet y telefonía, vehículos para traslado de productos terminados.

## VÍNCULOS MARASSA CONSTRUCCIONES S.R.L

### Públicos

#### **Público interno características**

- Cantidad de personas que trabajan en cada área:
- Sexo: Aproximadamente 20% mujeres y 80% varones
- Franja etaria: La mayoría tienen entre 40 y 60 años.
- Horarios de trabajo: De lunes a viernes 09:00 a 18:00
- Modo de ingreso a la institución: Entrevistas personales mediante curriculum acumulados en las oficinas. (Jorge Grossi, entrevista, 2019).

#### **Público interno identificado:**

- **ÁREA GERENCIAL:** tres (3) socios: dueños y gerentes generales de las áreas: ventas, obras y arquitectura y socio y gerente general de Marketing Digital. Los tres son licenciados en Ingeniería en la Universidad Nacional de Córdoba. (Marassa Construcciones SRL DOC, 2019).
- **ÁREA DE VENTAS:** dos (2) empleados: Jorge Verón y Mario Mena. (Marassa Construcciones SRL DOC, 2019).
- **ÁREA DE ARQUITECTURA:** dos (2) arquitectos: Cintia Pivoto y Mariano López. (Marassa Construcciones SRL DOC, 2019).
- **ÁREA DE OBRAS:** aproximadamente son veinticinco (25) operarios entre herreros, gasistas, plomeros, electricistas, albañiles, entre otros. (Marassa Construcciones SRL DOC, 2019).

#### **Público externo identificado:**

- **Clientes:** el público al que se dirige la institución son familias jóvenes y adultas con hijos.
- **Proveedores de materiales:** los proveedores se encargan de proveer los materiales necesarios para poder llevar a cabo las obras (ladrillos, piedra, o bloques etc.); u hormigón, sanitarios, mampostería. A su vez cuentan con un proveedor de internet.
- **Organismos del gobierno:** Los organismos de gobierno con los que interactúan son: Bancos provinciales (Banco Provincia de Córdoba) – Colegio de Arquitectos e Ingenieros – Municipalidad de Córdoba. (Marassa Construcciones SRL DOC, 2019).

## COMUNICACIÓN Y CANALES

### *Medios de comunicación internos*

El medio privilegiado de comunicación entre los miembros de la institución es el interpersonal, aunque también se llevan a cabo reuniones semanales entre las diversas áreas de la institución y los gerentes generales. Además, también se reconoce la existencia de una comunicación formal que circula a través de distintos medios como memorándum o correo electrónico entre las distintas áreas y a su vez dentro de las mismas y teléfonos internos.

Asimismo, pudimos observar que, en la cocina se encuentra disponible una pizarra en donde se dejan mensajes para aquellas personas que no asistieron a las reuniones o aquellas personas que no se encuentran en la institución al momento de tener que comunicarle alguna información. Además, poseen un grupo de e-mails para comunicarse virtualmente y transferir archivos digitalizados.

- Actividades de comunicación interna entre empleados: Las personas involucradas en la institución se juntan formalmente los días lunes a las 14:00 en una reunión informativa.
- Contenidos de los mensajes: Los mensajes que se envían son de actividades formales a realizar, situaciones que surgen en la actualidad ya sea de hechos en las obras, detalles de terminación de proyectos, u obras, comienzo de obras, organización de actividades a realizar en la semana, etc.
- Valor que se le otorga a la comunicación:

Teniendo en cuenta lo expresado por Daniel Marassa (dueño y gerente general) la comunicación cumple un rol muy importante dentro de la institución porque se necesita el diálogo fluido e informal entre los integrantes de las distintas áreas de la para poder llevar a cabo los diferentes proyectos. Es decir, que este valor informal que le dan a la comunicación tiene relación con el proceso de formación de la empresa, ya que la misma es una empresa familiar, con pocos empleados. También notamos que es importante todo lo que se comunique ya que, como ejemplificamos anteriormente toda aquella información que circula está, además de las reuniones en otros medios y espacios disponibles para que sus integrantes sepan.

### ***Medios de comunicación externos***

- **Objetivos de la comunicación institucional:**

- Promocionar los proyectos y difundir su política de responsabilidad social, evaluando e implementando programas específicos para distintas categorías de productos, segmentos de clientes y grupos de interés. (Jorge Grossi, 2019).

- Captar, asesorar y acompañar a diferentes tipos y niveles de clientes, (ladrillos, piedra, o bloques etc.); u hormigón es del consumidor final hasta inversores en sus distintas escalas, concretando operaciones de venta y contratos de nuevos negocios. Los profesionales de la organización situados en la parte los cargos superiores (ingenieros, arquitectos y encargado de marketing) trabajan de forma integrada. (Jorge Grossi, 2019).

- **Medios y actividades de comunicación:**

Para comunicarse con su público externo la institución ofrece página web, Instagram, google Adds, canal de YouTube, correo electrónico, teléfono fijo, fax, Facebook y folletería institucional.

Otra actividad importante de comunicación con su público externo, es cuando se realiza la entrega de los diferentes proyectos. Se realiza a través de una cita, se le entrega el manual de funcionamiento del hogar y se explica técnicamente la utilización de los diferentes servicios.

- **Contenidos de los mensajes:**

Los mensajes que intercambia la institución con su público son mediante llamados telefónicos, e mails o la página web como también WhatsApp. El contenido tiene que ver con el asesoramiento a los clientes, fechas de posesión de sus viviendas, detalles por definir.

Con sus proveedores, el contenido de los mensajes es: disponibilidad de materiales, fecha de entrega, plazos, cotizaciones de los mismos, fechas de pagos, formas de pago y financiación, etc.

### Acciones de comunicación

**La comunicación vertical** que es, cualquier forma de traspaso de información hacia arriba o hacia abajo dentro de la cadena jerárquica se presenta en Marassa Construcciones S.R.L a partir de la relación que tienen Omar y Daniel Marassa, en la cual ambos son los fundadores de la institución y a la hora de la toma de decisiones los dos trabajan en conjunto. A su vez, son los encargados de hablar generalmente con los proveedores o de realizar el control de las etapas en las que se encuentra cada proyecto. Por lo mencionado anteriormente la comunicación vertical se da a partir de que ambos dueños se encuentran en el mismo proyecto. A partir de la comunicación vertical se desprende la **comunicación descendente** y en lo que respecta a Marassa Construcciones S.R.L los mensajes fluyen desde los mandos altos hacia los mandos bajos, ya que las decisiones son tomadas por Omar y Daniel.

### Productos comunicacionales en uso

Marassa construcciones S.R.L desde su crecimiento hasta ahora, ha ido innovando en lo que respecta a plataformas digitales para la comunicación con su público tanto interno como externo.

Por ello a continuación desarrollaremos las diferentes plataformas con las que la institución interactúa.

- **Página web institucional:** la página fue desarrollada hace cinco años y actualizada hace dos. La misma cumple la función de información sobre la institución, pero también de muestra de diferentes proyectos desarrollados por Marassa Construcciones S.R.L. La página cuenta con un formato simple y fácil de utilizar siguiendo en la gama de los colores y tipografía del isotipo. Estos colores van desde el blanco, gris, naranja, negro, etc. La tipografía va cambiando dependiendo de lo que se quiere resaltar. Apenas ingresas a la página podemos ver el isotipo de la institución como así también una breve descripción de presentación.

En el margen superior se encuentran las diferentes pestañas con información de la institución y en más arriba a la derecha el número telefónico y el e-mail institucional.



Las diferentes pestañas son: llave en mano, construcción en Córdoba, créditos hipotecarios, obras y por último contacto.

Más abajo se encuentran tres destacados en los cuales se puede ver más información al respecto.



Luego la página web ofrece información de la cantidad de proyectos, viviendas, metros cuadrados desarrollados por la empresa, haciendo hincapié en la atención personalizada sobre créditos bancarios.

# buscás un crédito hipotecario?

Te ayudamos a preparar toda la documentación para el crédito hipotecario ProCreAr, Banco Nación, Bancor, etc.

CONSULTANOS

+ 3000

más de 3000 mts<sup>2</sup> construidos por año

90%

el 90% de nuestros clientes llegan por

100%

100% de transparencia y tranquilidad. Sin

Por otra parte en la pestaña “Construcción en Córdoba” se puede observar información detallada sobre barrios y ciudades en las que se construyeron viviendas y se destaca el canal de contacto por si se precisa realizar alguna consulta. A su vez se encuentra una galería con fotos sobre obras ya terminadas.

## Construcción En Córdoba

Marassa Construcciones es una empresa de construcción de Córdoba y alrededores con mas de 25 años de experiencia en construcción de casas con sistema llave en mano.

A diferencia de otras empresas constructoras de Córdoba, Marassa Construcciones se especializa en construcción de casas unifamiliares, con obras que van desde los 120 a los 350 metros cuadrados en su mayoría. El nivel de calidad constructivo también es otro diferencial respecto de empresas constructoras en Córdoba y es por eso que nuestro servicio llave en mano es muy solicitado en barrios cerrados y countryes.

Hemos realizado mas de 300 construcciones en Córdoba Capital, en una gran variedad de barrios cerrados, abiertos y countryes como:

- Valle Escondido
- La Cascada
- Cañuelas
- Claros del Bosque
- Manantiales
- Valle Cercano

## Contactanos

Nombre

Correo electrónico

Teléfono

Quiero que me den más información sobre el servicio de Construcción Llave en Mano

ENVIAR

## Casas en ejecución o terminadas con nuestro sistema de Construcción Llave En Mano



- **Instagram y Facebook:** si bien ambas plataformas cumplen el mismo rol que es el de una interacción más informal con sus clientes, ambas son de rápido acceso y sobre todo de rápido contacto con la institución, ya que Jorge Grossi, se encuentra en el manejo de estas redes constantemente.

En lo que respecta a Instagram y facebook, al ingresar se encuentra muy fácilmente la información importante de Marassa Construcciones y lo diferente para destacar es que en la barra de menú podés encontrar highlights (historias de esta red social guardadas, ancladas al perfil). Estos highlights son formas de interacción más dinámicas que las normales, ya que en la pestaña LUGARES, la institución prefirió mostrar diferentes fotos de lugares en el exterior con una relevancia arquitectónica.

A su vez en el perfil se pueden ver fotos de obras realizadas por la constructora como así también detalles importantes a la hora de construir como lo puede ser: diferentes tipos de mármoles, de maderas, de pisos, cerámicos, etc.

En ambas plataformas se pueden ver fotos y descripciones reales del trabajo realizado.

En Instagram los seguidores de la cuenta son aproximadamente ochocientos y en la fan page de Facebook alrededor de tres mil quinientos.

**Información**



Cañada Office, Ciudad de Córdoba [Cómo llegar](#)  
 1 persona ha registrado una visita aquí  
<https://marassaconstrucciones.com.ar/>  
 Enviar mensaje  
 0351 391-6285  
 Empresa de construcción  
 Intervalo de precios - €  
 Cerrado ahora · 9:00-20:00

Ver todo >

**Sugerir cambios**

Enviar correo

← Marassa Construcciones - Inicio



**Marassa Construcciones**  
 Empresa de construcción Me gusta

Enviar correo

A Pachu, Eugenia, Mercedes y 3827 personas más les gusta esto

[Inicio](#) [Información](#) [Opiniones](#) [Fotos](#) [Vídeo](#)

**Marassa Construcciones está aquí:**  
**Estancia Q2 Mendiolaza.**

8 de noviembre de 2019 a las 20:05 · Mendiolaza ·

Y así finalizamos nuestro viernes!  
 Vivienda finalizada en estancia Q2, Mendiolaza, Córdoba  
 #marassaconstrucciones @ Estancia Q2 Mendiolaza




16

Enviar correo



**Marassa Construcciones está en Ciudad de Córdoba.**

28 de abril a las 12:32 · Ciudad de Córdoba · 🌐

Seguimos con la secuencia de fotos de la vivienda ya construida en Tejas 4 🏠

Etapa 3 🙌 seguimos con ejecución de platea de fundación e instalación cloacal.

No dudes en comunicarte con nuestro equipo ante cualquier duda o consulta de forma online.

¡Tus consultas no molestan! 😊 @ Córdoba, Argentina



Enviar correo



marassaconstrucciones



57

Publicaciones

811

Seguidores

104

Seguidos

**Marassa Construcciones**

Empresa de construcción

Ingeniería y arquitectura

Construcción llave en mano

Gerente comercial: 351 391 6285

info@marassaconstrucciones.com.ar

www.marassaconstrucciones.com.ar/

Cañada Office, Córdoba, Argentina

macakovacs, solci\_dengui y 7 más siguen esta cuenta

Ver traducción

Siguiendo ▾

Mensaje

Contacto



Avances



Lugares



Créditos

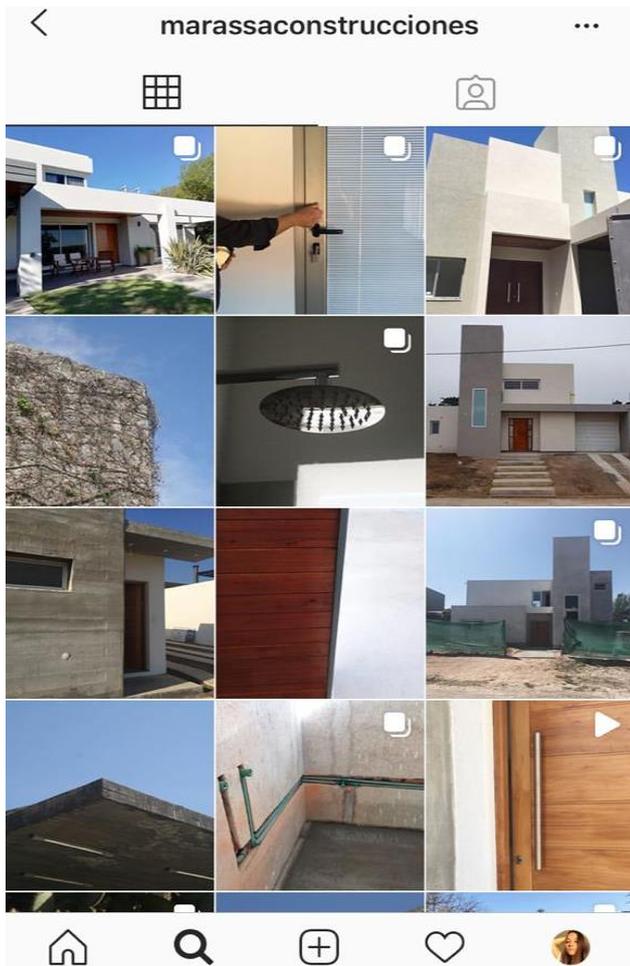


Contacto



Ubicación





### Análisis de plataformas digitales

Tanto en la página web como en las plataformas de Instagram y Facebook el objetivo final de las mismas es “estar cerca del cliente”. Esto se pensó a partir de la actualización de la página web que se hizo incorporando así un menú más simple para que el cliente pueda rápidamente encontrar lo que está buscando.

En todo momento de navegación están presentes los medios por los cuales se pueden contactar con la institución, sobre todo por WhatsApp, el cual es el medio más rápido hoy en día para las consultas.

A su vez al entrar a la página, se puede leer una breve descripción de lo que hace la institución. Allí se auto definen como: “una empresa de trayectoria, que cumple sueños” ahí mismo describen el servicio que brindan destacando la rapidez de entrega y plazos de construcción.

Podemos ver que los atributos que se quieren resaltar en la página web son los de la atención personalizada, calidad y rapidez a la hora de la entrega de la vivienda.

Jorge Grossi, destacó durante la entrevista lo siguiente: *“estoy haciendo yo desde el área de marketing digital es comunicarme diariamente con los futuros clientes, que capaz nos contactan para cotizaciones, para ver lo que hacemos. Esos contactos generalmente son por WhatsApp, Instagram, a través de un email, a partir de ahí, de la repuesta digamos, se los paso al área de ventas para que realicen un seguimiento del cliente y puedan así fidelizarlo, pero las respuestas y asesoramiento los realizo yo primero y después los chicos de ventas. Queremos que el cliente se sienta cómodo y que pueda ver que trabajamos de forma personalizada y sobre todo que somos serios a la hora de la compra de materiales, entregas, etc.”* (Jorge Grossi, 2019).

En lo que respecta a Instagram y Facebook, el contenido principal de ambas redes tiene que ver con mostrar la calidad de las obras. En ambas se postean fotos con diferentes etapas de las viviendas de sus clientes. Instagram y facebook se trabajan desde la cotidianeidad de mostrar cómo se trabaja, los procesos de la institución, los estilos, los diferentes gustos de los clientes etc.

Lo que se trata de transmitir es principalmente de los atributos óptimos de la institución es que hay una relación entre la calidad y seriedad del trabajo realizado y la satisfacción del cliente, para ello citamos nuevamente al encargado del área de marketing digital, Jorge Grossi: *“Esta área se conecta con las otras en casi todo, ya que se requieren fotos de los proyectos para las redes, por lo cual los chicos de arquitectura deben presentar los diseños o el día a día de la construcción de la casa. En instagram y en la página web mostramos los proyectos realizados como forma de atraer más clientes, también el área de ventas utiliza la misma para poder vender. En este momento estamos realizando como un plan de redes sociales con la idea de pautar cierta publicidad y mayor difusión. Mediante esta difusión mostramos lo que hacemos y sobre todo al mostrar los proyectos, el cliente puede ver la calidad de vivienda que ofrecemos y como estamos en cada detalle”.* (Jorge Grossi, 2019).

Tanto en la página web como en las redes sociales se puede encontrar una concordancia entre la política de la institución y la imagen que se quiere reflejar en las plataformas digitales. En todas estas plataformas hay se destaca lo mismo: *“La política principal de Marassa Construcciones es la atención*

*personalizada y de calidad a cada cliente, sin importar el tamaño del proyecto o la forma de pago. Son todos tratados con igualdad, seriedad y responsabilidad” (Jorge Grossi, 2019).*

Entre las actividades diarias de la institución en redes se destacan las siguientes:

- Actualización de la página web para con los públicos externos con nuevos proyectos realizados, y con su foto pertinente (clientes).
- Actualización de formas de pago, cotización del dólar del día.
- Instagram y Facebook: posteos de videos dinámicos para mostrar el día a día de la empresa y de las obras y contenido relacionado con materiales de construcción innovadores. Esto se empezó a realizar debido al alto alcance e interés por parte del público por saber los tipos de construcciones sustentables utilizados en el exterior.

## **IMÁGEN**

Daniel Scheinsohn (1999) destaca la imagen corporativa como temática de intervención de la comunicación estratégica, es considerada como un resultado de la gestión, la cual comporta la articulación de cuatro conceptos básicos:

*Imagen pública:* síntesis interpretativa que opera el público, acerca de la empresa.

*Endo imagen:* síntesis interpretativa de la empresa, que operan exclusivamente los públicos internos.

*Imagen pública pretendida:* síntesis interpretativa que se pretende que opere el público acerca de la empresa.

*Imagen sectorial:* síntesis interpretativa que opera el público acerca del sector competitivo al que la empresa pertenece. La misma siempre opera a modo de filtro, pero puede suceder que el público pueda desprenderse en parte de su influencia.

### Imagen pública

En lo que respecta a la imagen de la institución la misma no cuenta con publicidad en los medios de comunicación ya que el presupuesto que tienen, lo utilizan para publicidad de redes sociales o para la realización de las actividades programadas dentro de la institución.

A pesar de no contar con la publicidad tradicional, poco a poco la inversión realizada se centra en anuncios en redes sociales, tales como salir destacado en búsquedas en google, o publicidad en Instagram de forma anual.

En lo que respecta al público externo, la organización despliega su estrategia comunicacional en atraer a los clientes mediante su originalidad y contenido en redes sociales.

### Endo imagen

Para poder analizar la endo imagen de la institución, debimos volver a revisar y realizar entrevistas a los diferentes empleados de las áreas.

Pudimos notar que, entre los actores pertenecientes al ámbito interno, tanto los dueños, socios como las diferentes áreas tienen una relación muy consolidada debido al largo período en el trabajaron juntos. El trabajo está distribuido entre todos y a su vez, se ayudan mutuamente, por lo cual en muchas ocasiones se cruzan las actividades de las distintas áreas. Se manejan de una manera más bien informal, dentro de un círculo de aparente confianza, dado por la propia cultura organizativa basada en ciertos ideales y sobre todo en su misión, la de brindar una buena atención al público. (Entrevista Jorge Grossi, 2019).

El público interno de la institución tiene internalizado los atributos óptimos de la institución ya que durante las entrevistas realizadas tanto Cintia del área de arquitectura cómo Mario del área de ventas, destacan uno de los principales atributos de Marassa Construcciones S.R.L como lo es el de la atención personalizada: *“La política principal, es la atención personalizada a los clientes, se les dedica mucho tiempo ya que básicamente son lo que permite que la empresa crezca y que nosotros podamos trabajar. Siempre se escucha al cliente un montón y se lo ayuda en todas las decisiones desde materiales hasta trámites para las conexiones posteriores luego de entregada la casa, o dúplex. Eso me parece que es lo clave en nuestro desarrollo, que no sos uno más”*. (Cintia Pivoto, 2019).

En lo que, respecta al área de ventas, Mario, resalta: *“Las políticas institucionales tienen que ver con el asesoramiento personalizado del cliente, estamos en todos los detalles, y tratamos de ser resolutivos a la hora de consultas y citas de visita. En nuestra área se pone en práctica más que toda la política, ya que somos los que más tenemos contacto con el cliente. Las demás áreas tienen un trabajo más interno”* (Mario Mena, 2019).

### Imagen pública pretendida

Para Jorge Grossi, socio de Marassa Construcciones S.R.L es indispensable poder crear, mantener y/o mejorar la relación con los públicos, y proyectar una imagen favorable de la empresa, promover y hacer conocer aquellos productos que se ofrecen a los públicos y crear una relación entre la institución y el público externo. Se apunta a tener un constante contacto con los públicos externos a partir del uso de las redes sociales y así crear una interacción con ellos, ya que esto haría crecer las ventas de la institución. (Grossi, 2019).

En la imagen pública aparecen sobre todo los atributos de calidad y atención personalizada que Marassa Construcciones S.R.L desea transmitir en su imagen externa.

*“En Instagram y en la página web mostramos los proyectos realizados como forma de atraer más clientes, también el área de ventas utiliza la misma para poder vender. En este momento estamos realizando como un plan de redes sociales con la idea de pautar cierta publicidad y mayor difusión. Mediante esta difusión mostramos lo que hacemos y sobre todo al mostrar los proyectos, el cliente puede ver la calidad de vivienda que ofrecemos y como estamos en cada detalle. Nos parece importante que los clientes vean en nosotros que lo vamos a atender bien y que nuestros materiales de construcción son de buena calidad”* (Jorge Grossi, 2019).

### Imagen sectorial

En referencia a la imagen del sector, durante la entrevista con Daniel Marassa, hizo referencia a la realidad actual por el que atraviesa la institución teniendo en cuenta aspectos como el económico y político. *“La situación actual dentro del sector privado y más en el de la construcción está bastante caído todo, en el rubro de la construcción, la caída debe ser una de las más importantes de*

*todos los rubros, de pasar de ser uno de los pilares más importantes en la economía a nivel nacional, ha tenido una de las caídas más fuertes en el último año y esta situación nos tiene en alerta y nos preocupa mucho porque a nivel nacional no se ven síntomas de que se vaya a reacomodar en los próximos meses, a su vez se hace muy complicado el tema de las cotizaciones, ya que cotizas un proyectos un día, y en menos de 24 horas cambia el precio, de acuerdo al dólar, y vuelve a subir. Con los proveedores y la compra de material es similar, a pesar de que buscamos siempre el mejor precio, se hace complicado, ya que nunca se congelan los precios, y nosotros vamos comprando los materiales de acuerdo a las entregas que realizan los clientes, por lo cual es muy engorroso el estar avisando y re cotizando. Sabemos que el cliente está al tanto de estas subas, ya que la economía del país nos atraviesa a todos por igual, igual así cada vez que hay que llamar al cliente para avisarle es un lio” (Daniel Marassa, 2019)*

#### Percepción de la imagen

La obtención de la comunicación dentro de la institución corresponde al tipo de **información experimentada** obtenida mediante la interacción de los individuos con Marassa Construcciones S.R.L. La misma es una empresa familiar que cuenta con pocos empleados de planta permanente por lo cual la información que desde gerencia se quiere transmitir generalmente se hace de manera más informal que lo habitual. Con esto queremos decir que no hay procedimientos institucionalizados en el cual se plasme la imagen de la organización, o los atributos, la identidad de marca, etc.

La fuente de información en las instituciones tiene que ver exclusivamente con las relaciones interpersonales entre los empleados y gerencia. Tanto Omar como Daniel, son los encargados de poner énfasis en los atributos y en la imagen corporativa que quieren transmitir tanto hacia su público interno como hacia su público externo. También la experiencia personal de ambos dueños tiene un rol importante sobre la influencia en sus empleados debido a su cercanía con los mismos y a su vez porque su interacción es directa con la organización.

### Relaciones de influencia/ relaciones de poder y grados de participación

En cuanto a los grados de participación podemos decir que es el grado de control de las decisiones por los miembros de la organización, los mismos nos permiten ver, la independencia y gestión de las diferentes áreas con respecto a la gerencia de la institución y las tareas a desarrollar. (Díaz Bordenave, 1985)

Para empezar, sabemos que el área de arquitectura, trabaja en un grado de participación de co-gestión debido a que desarrollan sus propuestas de proyectos casi a la par de los dueños de la empresa. Entre ellos hay una muy buena relación y si bien los dueños toman algunas decisiones, confían ampliamente en las capacidades de sus dos arquitectos, lo que les permite a ellos, ser más independientes e innovadores con respecto a obras, renders, planificación, etc. “La verdad es que es muy buena, porque ellos confían plenamente en nuestro criterio de trabajo, además hace bastante que estamos en el área. Tanto Daniel como Omar son muy accesibles y a pesar que nos van guiando y aconsejando, nosotros estamos más libres, igualmente todo pasa por su autoridad, pero no tardamos mucho en ponernos de acuerdo” (Entrevista a Cintia Pivano, Área de arquitectura,2019).

El área de ventas, es el área que se encuentra más apartada de lo que es la gerencia, ya que ellos responden directamente a las normativas de la empresa, tanto en horarios estrictos como en ventas y objetivos a cumplir. Por parte de la gerencia, no hay mucha intervención en el área de ventas, aunque sí a la hora de hacer el balance mensual, por lo cual esta área tiene un grado de participación de colaboración/recomendación, ya que ellos elaboran propuestas y recomiendan medidas que la gerencia puede aceptar o no pero siempre se ve obligada a justificar su posición. “...aun así nosotros no tenemos mucha comunicación con los dueños de la empresa, porque no nos cruzamos casi nunca, esta área trabaja mucho con Jorge, el socio, el cual realiza el marketing digital de la empresa” (entrevista a Mario Mena, Área de Ventas,2019)

Lo que respecta al área de marketing digital tenemos el mismo grado de participación debido a la total libertad para ejecutar y tomar decisiones, ya que el encargado del área es uno de los socios de los dueños. Jorge Rossi, considera

su área independiente de las actividades formales de la organización ya que él trabaja solo en el desarrollo de redes sociales y marketing.

### Tipos de participación.

1. Expuestas: En el área de arquitectura los actores se conocen bien entre ellos por lo que la participación es similar en todos los actores y se mantienen bien informados de lo que ocurre. Ya que el liderazgo es permisivo, por ser ellos los profesionales que deben realizar sus proyectos de acuerdo a lo que el cliente quiere.

En el área de arquitectura existe un fuerte contacto lo que forma una organización informal con comportamientos pre-establecidos y códigos de comunicación. Y dentro del área obras también existe una relación informal, entre ellos.

2. Impuestas: el área de ventas funciona a través de obligación a ser parte de grupos y realizar ciertas actividades consideradas indispensables.

La participación que como dice Bordenave (1985) es un derecho que todos los empleados tienen, está presente en la empresa Marassa construcciones. Al ser la comunicación informal la que predomina, la mayoría de los empleados tienen participación e incidencia en las decisiones institucionales. Pero en el caso del área de ventas, la participación es solo de información, ya que solo se informan de lo que ocurre, pero no tienen incidencia en las decisiones de la empresa

Podemos observar que el mayor nivel de poder lo tiene el área gerencial de la institución debido a su influencia sobre el resto de las áreas. La mayor parte de las tareas son desarrolladas en conjunto con el área de arquitectura, no así con el área de ventas :[...] “Las áreas interactúan siempre en cuanto, todas las decisiones finales tienen que pasar por nosotros [haciendo alusión a Omar Marassa, otro de los dueños], y entre ellos hay un feedback constante ya que el área de ventas, responde a las directivas de Jorge Rossi, el encargado del marketing digital de la empresa, y a su vez los arquitectos tienen que comentarles a ellos acerca de los proyectos desarrollados para que puedan vender el producto que desarrollamos correctamente”[...].

(Daniel Marassa, 2019).

En esto enfocaremos nuestra atención, ya que la relación de ésta con las otras áreas es una relación puntual, por lo que no es constante, sino que solo se da en

situaciones particulares, por lo que su interés en los objetivos es indecisa o indiferente (solo realizan su trabajo, más allá de los objetivos institucionales, ellos solo cumplen con sus objetivos diarios del área en donde se desempeñan), y por la misma razón es que su poder para apoyar el cumplimiento de los objetivos es bajo. “En nuestro caso, nuestra área responde directamente a Jorge Grossi, lo que sucede a veces es que por cuestiones del día a día, Jorge y los dueños no se ven durante el día entonces quedan cosas por resolver, o cuestiones que necesitamos más información ya que nosotros respondemos a los clientes.” (Mario Mena, Área de ventas, 2019).

Daniel Marassa refiere que la relación que se establecen las diferentes áreas (marketing digital, arquitectura y obras) es buena ya que se relacionan constantemente y siempre que sea necesario. “En esta empresa estamos todos relacionados, ya que es familiar y una empresa relativamente chica, somos en total 25 empleados, siendo 7 los de planta permanente, nos conocemos todos con todos, además de varios años de trabajo juntos.”

Por último, anteriormente al análisis FODA realizado después de la intervención diagnóstica, en lo que respecta a la estructura de la institución podemos definir los siguientes problemas encontrados:

**SITUACIÓN ACTUAL:** Marassa Construcciones S.R.L no cuenta con políticas específicas de comunicación interna y eso trae complicaciones a la hora de resolver ciertos problemas que surgen en la cotidianeidad de la organización. A su vez las políticas de comunicación externa están siendo ejecutadas a través del área de marketing digital, la cual solo se encarga de redes sociales. A partir de lo indagado en las entrevistas Daniel Marassa sostuvo lo siguiente:

*“En esta empresa estamos todos relacionados, ya que es familiar y una empresa relativamente chica, somos en total 25 empleados, siendo 7 los de planta permanente, nos conocemos todos con todos, además de varios años de trabajo juntos. [...] En mi opinión esto de ser pocos y con confianza, para algunos temas se hace un poco complicados, ya que hay contradicciones o contra tiempos, que bueno estamos tratando de poder optimizar esa parte de la comunicación entre nosotros”.* (Daniel Marassa, 2019).

**PROBLEMA 1:** Ausencia de políticas de comunicación para públicos internos y externos.

**SITUACIÓN ACTUAL:** en el momento de la intervención en la institución pudimos observar la ausencia de un programa el cual cada área deje asentado los clientes con los que trata, en qué estado está la consulta que realizó, sus datos personales, etc. En el área de ventas, por ejemplo, que es la que más contacto con el público tiene, cada emplead anota en su propio celular o en un cuaderno los datos de los clientes.

A su vez se detectó, que los temas relevantes de la institución se tratan los días lunes en la reunión semanal y luego o por WhatsApp o vía oral cuando se cruzan en las oficinas, lo cual crea problemas a la hora de comunicarse entre ellos.

A partir de la pregunta durante las entrevistas: *¿Cómo se comunican los temas relevantes, disposiciones generales entre las distintas áreas? el encargado del área de marketing digital sostuvo lo siguiente: “Yo trato de comunicarle a todos lo que pasa en la empresa, el tema son los tiempos, generalmente en las reuniones de los Lunes tratamos de ponernos al día todos. También a veces Daniel y Omar están cerrando negocios o hablando con proveedores, capataces, solucionando cuestiones más de negocios, entonces no siempre estamos juntos todos los lunes. Generalmente las cosas importantes se hablan ahí y si no por teléfono”.* (Jorge Grossi, 2019).

**PROBLEMA 2:** No cuenta la empresa con base de datos institucionales, tampoco con una base de datos de los clientes actuales y posibles.

**SITUACIÓN ACTUAL:** cuando se indagó acerca de la relación de Marassa Construcciones S.R.L con sus proveedores se observó que si bien la relación con ellos es cordial y de muchos años de trabajo en conjunto, no hay un convenio especial con los proveedores, lo que hace que cada vez que surja un proyecto tanto Daniel como Omar Marassa, buscan la mejor cotización, lo que hace que el proceso para su selección sufra de retrasos y percances.

El procedimiento en cuanto a proveedores es el siguiente: *“Si, los servicios tercia rizados son internet por supuesto y todo lo que tiene que ver con los materiales, el proceso se realiza un análisis de los presupuestos obtenidos por*

*cada empresa y se eligen a los proveedores por su precio más bajo. Se tiene en cuenta también si el cliente opta por preferir pagar un precio más elevado para obtener una mayor calidad o por ciertos materiales de su preferencia, de no ser así, la empresa toma en cuenta aquellos precios más bajos. La selección de proveedores y solicitud de compra, se basa en el criterio a tener en cuenta por nuestra parte tiene que ver con precios o cercanía como se observó en pasos anteriores; se selecciona al proveedor y se da inicio a su proceso de compra; se estipulan entre las empresas tiempos necesarios de la llegada de insumos según nosotros necesitemos los insumos y la empresa proveedora pueda proveerlos esos días”. (Daniel Marassa, 2019).*

**PROBLEMA 3:** Ausencia de convenio con proveedores que optimicen las compras.

A partir de tener definidos los problemas estructurales podemos diferenciar de ellos los que son estrictamente **relacionados a la comunicación y a su vez los dividiremos en internos y externos:**

Problemas de comunicación internos:

**SITUACIÓN ACTUAL:** Si bien el área de arquitectura está en contacto constantemente con los dueños de la institución (que son los que toman las decisiones importantes y autorizan o no ciertas actividades y acciones), el área de ventas se encuentra prácticamente aislada respondiendo así al área de marketing digital, ya que tanto Omar como Daniel Marassa, entran y salen de la institución. A su vez el área de ventas, no tiene mucha comunicación con el área de arquitectura, la cual no recibe mucha información de los clientes y en qué estado se encuentran los pagos para avanzar con el proyecto, compra de materiales, etc. Se observa una desarticulación entre las diferentes áreas.

“En nuestro caso, nuestra área responde directamente a Jorge Grossi, lo que sucede a veces es que por cuestiones del día a día, Jorge y los dueños no se ven durante el día entonces quedan cosas por resolver, o

cuestiones que necesitamos más información ya que nosotros respondemos a los clientes”. (Mario Mena, área de ventas, 2019).

**PROBLEMA:** Desarticulación entre las áreas de la empresa

**SITUACIÓN ACTUAL:** Actualmente desde que se inauguró la institución ninguno de los empleados recibió capacitaciones de sus tareas a realizar por parte de la empresa. A su vez el encargado del área de marketing digital, no cuenta con la capacitación pertinente para el manejo de las plataformas digitales.

*“[...] también me parece necesario implementar más capacitación al personal de ventas, a los chicos de arquitectura, hacer algo más formal y también brindarle herramientas para que puedan mejorar en sus actividades y se sientan respaldados por la empresa en la que pasan ocho horas de su vida”.* (Jorge Grossi, 2019).

**PROBLEMA:** Ausencia de capacitación a los públicos internos en contenidos específicos de la tarea y en el manejo de redes sociales.

**SITUACIÓN ACTUAL:** si bien tanto los dueños de la institución como el encargado del área de marketing digital realizan una reunión con las áreas todos los lunes para organizar la semana. Esta reunión está pactada informalmente y en ciertas ocasiones no se puede llevar a cabo.

**PROBLEMA:** No hay un cronograma de reuniones de personal

#### Problemas de comunicación externos:

**SITUACIÓN ACTUAL:** el área de marketing digital es muy nueva y al haber problemas de organización de la comunicación interna, no se logra una planificación de redes para poder fortalecer el área y utilizar eficientemente las herramientas digitales. A su vez el encargado del área, recepta la información primero y luego se la pasa al área de ventas, lo debería ser un procedimiento más inmediato.

Por último, se necesita de una formación específica sobre contenido en redes tanto para el área de mkt digital como para el de ventas, que son las dos que están en constante intercambio con el público externo.

**PROBLEMAS:**

- Ausencia de periodicidad en el contenido externos de las redes sociales y página web
- Ausencia de formación en marketing digital

**SITUACIÓN ACTUAL:** Marassa Construcciones S.R.L no cuenta con ninguna acción de comunicación en relación con su entorno. No cuentan con un estudio de mercado, ni con participación en eventos o capacitaciones de otras empresas del mismo rubro lo cual les permitiría poder posicionarse y obtener más información acerca de la construcción, nuevos materiales, proveedores emergentes, etc. De allí surgen los siguientes

**PROBLEMAS:**

- No tiene información sobre el posicionamiento en el mercado de la construcción
- Ausencia de eventos corporativos para públicos externos
- Ausencia de estrategias de participación con otras empresas y la sociedad en general

Por último, ubicamos en problemas mixtos la ausencia de acciones de responsabilidad social. Marassa Construcciones S.R.L no cuenta con ninguna política ni actividad relacionada con la misma.

## CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Dada por finalizada la etapa diagnóstica, realizamos un análisis FODA para así detectar los hallazgos obtenidos en la misma:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Trayectoria en el rubro de la construcción.</li><li>- Empleados especializados profesionales</li><li>- Ubicación física estratégica para los clientes</li><li>- Buena relación con proveedores.</li><li>- Antecedentes de obras realizadas por la empresa</li><li>- Estructura organizacional definida: identidad, objetivos, políticas institucionales, etc.</li><li>- Baja rotación del personal administrativo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- No cuentan con un presupuesto fijo para acciones relacionadas a la comunicación.</li><li>- No cuentan con área ni políticas de comunicación.</li><li>- Falta de organización de la comunicación interna y externa.</li><li>- No cuentan con una planificación y luego evaluación de actividades de comunicación.</li><li>- Canales de comunicación informales (wsp, cara a cara)</li><li>- Ausencia de cronogramas de reuniones.</li><li>- Falta de comunicación entre gerencia y ventas.</li><li>- Escasa fidelización de clientes.</li><li>- Ausencia de eventos corporativos</li><li>- Ausencia de estrategias de participación con otras empresas y la sociedad en general</li><li>- Ausencia de convenios con proveedores</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de acciones de RSE</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar métodos de construcción sustentables (Steel framing)</li> <li>- Desarrollar actividades que tengan impacto en la sociedad a partir de responsabilidad social de la institución.</li> <li>- Optimizar el uso de las plataformas digitales para la fidelización de clientes.</li> <li>- Posibilidad de expandirse respondiendo a las problemáticas del medioambiente.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de competitividad por parte de empresas del mismo rubro.</li> <li>- Tipo de cambio inestable.</li> <li>- Difícil acceso a créditos.</li> <li>- Cambio permanente en precios de proveedores.</li> <li>- Dependencia de las empresas proveedoras de insumos.</li> <li>- La creación de empresas similares además de las existentes.</li> </ul>

## CONCLUSIÓN FINAL

Para concluir con todo lo expuesto a lo largo del proceso de diagnóstico institucional de Marassa Construcciones S.R.L, se retomaron las preguntas que inicialmente guiaron la investigación. A partir de una de las preguntas: “¿Cuáles son los medios y acciones de comunicación institucional que posee Marassa Construcciones S.R.L?” pudimos observar que el problema general es que la institución no cuenta con un área de comunicación y por lo tanto tampoco han desarrollado políticas de comunicación para públicos internos y externos.

Clasificamos los diferentes problemas que surgían desde el general e impactaban directamente en la comunicación interna y luego la externa. Pudimos observar que las diferentes áreas tienen una escasa vinculación formal entre los empleados y el equipo de gestión probando así la no fluidez dinámica de la comunicación.

La comunicación interna, es llevada a cabo desde la nueva área de marketing digital, la cual se encarga únicamente de gestión de las redes sociales, dejando afuera todas las cuestiones relacionadas con el público interno y las acciones, políticas de comunicación para que la misma funcione de una manera eficiente. A partir de esto, surgen otros problemas como la desarticulación entre las áreas, lo que dificulta la fluidez de la información, siendo así, los canales de comunicación informales. En Marassa Construcciones S.R.L no hay un sistema de reuniones que responda a un cronograma establecido, por lo tanto, las decisiones se transmiten de manera personal o a través de whatsapp, lo que hace que se generen contradicciones a la hora de resolver ciertas cuestiones dentro de la institución.

Por otro lado, la ausencia de capacitación a los públicos internos en contenidos específicos de la tarea y en el manejo de redes sociales hace que el área de marketing digital no se tenga un uso óptimo de las plataformas digitales esto se debe a que desde que se inauguró la institución ninguno de los empleados recibió capacitaciones de sus tareas a realizar por parte de la empresa.

En lo que respecta a la comunicación externa, la empresa no cuenta con base de datos institucionales, tampoco con una base de datos de los clientes actuales y posibles, lo que imposibilita la fidelización de clientes. Tampoco hay un

convenio especial con los proveedores, lo que hace que cada vez que surge un proyecto tanto Daniel como Omar Marassa, buscan la mejor cotización, que hace que el proceso para su selección sufra de retrasos y percances y por lo tanto impacte en la atención al cliente y en el cumplimiento de plazos con el mismo.

## PROPUESTAS

### Proyecto institucional

A modo de comienzo de la elaboración de las **estrategias de planificación**, *Avejera* (1985) sostiene que la **Comunicación institucional** es conjunto de fenómenos, actividades y/o procesos cuya finalidad implícita o explícita es la de generar, inducir, traducir, conservar y/o transformar los conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y/o destrezas de las personas, grupos, colectividades, sectores y/o clases sociales que constituyen su población meta. Por ello a partir de la elaboración del diagnóstico podremos elaborar planes y acciones para desarrollar la **comunicación interna**, entendida como el conjunto de procesos de interacción interpersonal, organizacional e inter organizacional que se establece consuetudinariamente entre sus miembros, en cumplimiento de los objetivos institucionales y en defensa de las estrategias de sobrevivencia de los. El autor sostiene que “abordar la realidad comunicativa institucional es necesaria la práctica institucional, que conlleva un conjunto de procesos y actividades que suponen la ejecución de tareas especializadas y/o generales que le permiten a la institución conseguir los logros que se propone, cumplir con su misión, satisfacer las necesidades sociales de sus públicos, etc.” (Apunte de cátedra, comunicación institucional,2002).

La **comunicación externa** que es el conjunto de actividades y procesos cuya finalidad es la de proveer informaciones, desarrollar-inhibir actitudes y dotar de nuevas habilidades-destrezas, en el marco del tipo de servicios específicos que brinda la institución, a sus públicos-meta reales, virtuales y potenciales. El autor sostiene que “abordar la realidad comunicativa institucional es necesaria la práctica institucional, que conlleva un conjunto de procesos y actividades que suponen la ejecución de tareas especializadas y/o generales que le permiten a la institución conseguir los logros que se propone, cumplir con su misión, satisfacer las necesidades sociales de sus públicos, etc. (Apunte de cátedra, comunicación institucional,2002).

Tomando al autor Uranga, Washington (2008) podemos decir que “el proceso de planificación se encuentra atravesado por criterios y perspectivas teóricas y prácticas que han quedado en evidencia tanto en **las imágenes de futuro**, como en el marco conceptual y en los escenarios. Implica un modo de

pararse frente a las situaciones, un modo de vincularse con los demás y un modo de manejarse con aquellos recursos disponibles para recorrer el trayecto. Se expresa en criterios de acción políticos y da coherencia a la planificación aportando un marco para definir las acciones concretas que serán ejecutadas para el logro de los cambios expresados en el escenario apuesta” (Uranga,2008).

A partir de eso, es importante destacar, que las imágenes de futuro institucionales de la constructora tienen que ver tanto con necesidades de comunicación interna, como de comunicación externa. Para esta última, la organización viene desarrollando ya, el área de marketing digital, la cual está planteada como un área completamente independiente de la empresa, causando así una falta de interacción con el personal interno de Marassa Construcciones S.R.L

El momento táctico operacional, procedemos a describir por anticipado y ordenadamente lo que queremos hacer con vistas al logro de los cambios expresados en el escenario apuesta. Si bien esta descripción alude siempre a aspectos operativos, pueden identificarse dentro de esta instancia táctica operacional distintos niveles de concreción: plan, programa, proyecto, actividad y tarea. El plan es el término de carácter más global que a su vez engloba programas y proyectos. El programa es un conjunto coherente, organizado e integrado de proyectos que están vinculados entre sí y que refieren a una problemática similar o en común. El proyecto comprende una serie de actividades concretas. Cada actividad requiere del cumplimiento de una serie de tareas.

### **Fundamentación**

A partir del análisis FODA obtenida luego del diagnóstico se pudo observar que las dificultades que se encuentran entre la situación deseada y la situación actual. La falta de acciones en materia de comunicación interna hace que, por ejemplo, no se conozcan las acciones planificadas desde la nueva área de la empresa: Marketing digital. Por lo que este proyecto tiene como finalidad unificar el área de marketing digital y la de comunicación interna, bajo una misma área llamada Comunicación institucional, con la implementación de políticas organizacionales que traten los temas relacionados con la

comunicación interna y a su vez profundizar en acciones y programas para una satisfactoria comunicación con los públicos, lo que le permitirá a Marassa Construcciones S.R.L. posicionarse en el rubro de la construcción.

Si bien algunos de los problemas mencionados en el análisis FODA parten desde la comunicación externa de la institución en torno a (desde la encuesta de mercado hasta ausencia de análisis de mercado, los cuales permiten un mejor posicionamiento de marca, la Responsabilidad Social Empresarial) no son posibles de abordar en esta tesina ya que la información es insuficiente debido al contexto de pandemia por ende de cuarentena de público conocimiento. No hemos podido ahondar en ciertas cuestiones por las razones mencionadas anteriormente. Por ello las actividades planteadas a continuación serán realizadas desde la comunicación interna.

### **Objetivos generales**

1. Diseñar el área de comunicación y definir roles y funciones. Establecer políticas de comunicación.
2. Generar acciones de comunicación que propicien la articulación y la relación entre las áreas internas de la organización.
3. Optimizar el uso de redes en el área de marketing digital.

Los objetivos específicos a continuación están abordados a partir de los objetivos generales 2 y 3 debido al volumen de información obtenida tanto de la observación participante como de las entrevistas realizadas.

El objetivo general numero 1 no contaba con la autorización de la gerencia para poder desarrollarlo y/o proponer un plan de comunicación.

### **Objetivos específicos**

- Proponer eventos y actividades que ayuden a fomentar la relación entre las áreas.
- Formar y capacitar al personal para la creación de contenido a partir de sus atributos óptimos.
- Determinar días y horarios de reuniones mensuales, semanales del personal.

- Establecer programas de capacitación interna del personal respecto a las actividades que realizan en su área correspondiente (desde gerencia a ventas).

### **Metas del proyecto**

A nivel comunicación interna:

- Lograr la eficiencia en comunicación y funcionamiento interno a través de pauta claras.
- Impulsar la motivación del personal ante esta nueva propuesta.

A nivel área de comunicación institucional:

- Fortalecer las relaciones internas de la institución.
- Difundir la existencia, objetivos, procedimientos y resultados del área de comunicación institucional para lograr una mejor recepción de la misma por parte de la organización.
- Atender todas las necesidades de comunicación que se desarrollen a lo largo del tiempo.

### **Este proyecto está dirigido dos tipos de interlocutores:**

- **DIRECTOS:** son a los que van dirigidas las acciones en este caso: - el público interno (todas las áreas inclusive gerencia) y publico externo: clientes, proveedores.
- **INDIRECTOS:** son aquellos que se benefician por el impacto del proyecto, en este caso serían los que desarrollan los softwares de base de datos, capacitadores, proveedores, clientes.

**Los responsables** en llevar a cabo este proyecto, y a su vez de organizar, coordinar y administrar el mismo, es el *equipo técnico político*, que a su vez desarrollo anteriormente el diagnostico institucional. Según Uranga (2008) este equipo es quienes, siendo parte del proceso, tienen capacidades técnicas y profesionales que ayudan al esclarecimiento, que aportan datos significativos para apuntalar la comprensión y el análisis o para orientar la toma de decisiones. No se trata de meros aportantes de saberes externos o presuntamente científicos, sino que deben ser considerados como verdaderos intelectuales al servicio de los objetivos construidos y consensuados por el conjunto de los actores. Su rol, siendo subordinado a la decisión y voluntad del

conjunto, es estratégico para alcanzar los propósitos de cambio que se persiguen. (Uranga,2008).

### **Actividades**

A continuación, se desarrollarán las actividades propuestas en el proyecto para poder concretar el área de Comunicación Institucional. Estas actividades son las acciones concretas que generaran los resultados esperados para que sea posible. Estas acciones serán divididas por internas y externas y luego se desarrollarán las acciones en conjunto del área de comunicación institucional.

Muriel y Rota (1985) sostienen que las políticas de comunicación intra institucional del sistema, las cuales están basadas en los objetivos tanto de la institución como de su público interno y en los resultados de la investigación de comunicación intra institucional.

Consiste en la racionalización de las acciones de comunicación necesarias para lograr:

- a) Orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como de sus públicos internos
- b) Afectar las actitudes y opiniones de estos públicos internos buscando reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera lo obstaculizan

### ***Actividades de comunicación interna***

#### ***ACTIVIDAD N° 1: mensajes internos***

Teniendo en cuenta las imágenes de futuro del diagnóstico, se pudo notar que la organización no cuenta con un programa interno que permita dar cuenta de las actividades, recomendaciones, posibles problemas, dentro de la organización. A partir de esto, existen falencias en la comunicación entre las áreas, por lo tanto, entre pares ante una situación.

El funcionamiento de una situación tipo de la organización, como la concreción de la venta de un proyecto de vivienda, a veces ante posibles eventualidades, resulta largo y no se resuelve satisfactoriamente. Mediante la observación de campo realizada en el contexto de la elaboración del diagnóstico se pudo notar

que, cuando un cliente concreta un proyecto de vivienda con el área de ventas, no hay un seguimiento ni una posterior comunicación con el área de arquitectura, por lo cual si el cliente, por ejemplo no pago la totalidad del proyecto, el área de ventas no tiene una red en la cual comunicarse con el área de obras o el de arquitectura y esto entorpece el proceso de venta ya que hay que comprar materiales, realizar los planos de la futura vivienda, etc. Cuando se realiza una comunicación de este tipo, la persona que ejerce su rol en el área de ventas, se comunica personalmente con el área de obras o arquitectura, permitiendo así, errores u olvidos en la comunicación tanto de uno a otro.

El método de difusión que se empleará para enviar el mensaje será el **mediatizado**, el cual según requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo

Debido a lo mencionado anteriormente, desde este proyecto se propone lo siguiente:

- Poner en funcionamiento un canal de comunicación corporativo o intranet en el cual, por el lado de los clientes, los mismos se clasifiquen los diferentes tipos, el estado en el que esta su proceso de pago, en qué fase de la construcción se encuentra, dejar asentados los requerimientos o cambios que requiere el mismo. A su vez el mismo va a permitir la comunicación entre área mediante un chat en el cual los mensajes se clasifican en: comunicación simple – comunicación con urgencia – cambios en el legajo – comunicación interna – seguimiento de legajo – recordatorio.

El resultado que se espera de esto es poder optimizar las comunicaciones internas dentro de la organización. Esta propuesta se aplicaría tanto para cargos superiores como para el área de obras.

***La propuesta se basa en dos opciones:***

1. Crear un google drive en el que se puede modificar segundo a segundo y cada uno puede loguearse con el mail institucional para este tipo de comunicaciones.
2. Se recomiendan varios profesionales informáticos para pactar reuniones en las que se hagan presentaciones de diferente software para la optimización

de la comunicación anclando así un SMS a cada teléfono celular para comunicar noticias de máxima relevancia, tales como reuniones, pagos, recordatorios, etc. Estas reuniones permitirán poder contar con diferentes presupuestos para evaluar los costos del mismo.

3. Para eventos especiales como cumpleaños, días de profesionales, efemérides se recibirá automáticamente placas con diseño dedicadas a cada empleado.

### ***ACTIVIDAD N° 2: capacitaciones***

Teniendo en cuenta que dentro de las imágenes de futuro del diagnóstico tanto el personal como la gerencia, reconoce que como situación deseada les gustaría ofrecer capacitaciones para poder profesionalizar su trabajo. La capacitación es una forma de didáctica para poder aprender ciertas aptitudes que permiten a los empleados desenvolverse en sus respectivos cargos para adaptarse de forma eficientes a las demandas laborales y así poder brindarle a la organización una mayor productividad en las tareas. De esta forma, la formación empresarial contribuye poner en práctica habilidades, actitudes y conducta. A través de las capacitaciones se logra:

- Tener atento al personal.
- Estar modernizado en la industria/actividad.
- Estimula el crecimiento y la motivación del personal.

La formación constante es importante porque ayudan al crecimiento individual el cual hace que las personas aporten conocimiento, por lo tanto la organización debe tener en cuenta que no es un gasto innecesario sino que es una inversión que dará como resultado una buena productividad a largo plazo. A través de los contenidos que los mismos suelen tener, lo empleados tienen la oportunidad de renovar sus conocimientos e ir poniéndolos en práctica para aplicarlos posteriormente. Los beneficios de las capacitaciones son múltiples.

En Marassa Construcciones S.R.L nunca se realizaron capacitaciones, fotos, participación en ferias de construcción, lo que nos permite poder empezar a organizar varias jornadas en las que tanto gerencia como el área de ventas

participen. En esta organización hay tres (3) áreas que son las primeras que recibirán capacitación las mismas son:

- Arquitectura
- Ventas
- Marketing digital (que estará dentro del área de comunicación institucional)

Para empezar con el ciclo de capacitaciones, se le dará a cada área una capacitación por año. Las mismas serán las siguientes:

- Programa de REVIT durante seis (6) meses una persona contratada externamente a la empresa para el área de arquitectura. Este programa es el que se utiliza actualmente para el diseño de planos y renders en el rubro de la construcción. También es mucho más fácil de utilizar que el actual programa (AUTOCAD) pudiendo así diseñar en 3D. Todas las computadoras del área de arquitectura están en condiciones de poder hacer este cambio.
- En el área de ventas se capacitará acerca de la fidelización de clientes y la atención postventa a través de la participación del foro de emprendedores en la ciudad de Córdoba.
- En el área de marketing digital, se propone que el encargado de la misma Jorge Grossi, realice la diplomatura de Diplomatura en Comercio Electrónico y Marketing Digital en la Universidad Nacional de Córdoba en la cual se profundizan los contenidos de: - creación de contenido y difusión en redes - análisis de la data para poder segmentar al público al que se dirige la constructora – comercialización y promoción de productos y servicios online (e-commerce) entre otras cosas. Esto permitirá al responsable del área adquirir nuevas herramientas para poder posicionar a la organización a través de las redes sociales y plataformas digitales. (<https://www.unc.edu.ar/agenda/diplomatura-en-comercio-electr%C3%B3nico-y-marketing-digital>).

### ***ACTIVIDAD N° 3: eventos institucionales***

Como rituales Marc Piccard (1992) sostiene que revisten la forma de esquemas comportamentales fijos y repetitivos. Disminuyen el riesgo de ambigüedad en la comunicación. La función de los rituales sociales es desactivar la agresión, facilitar la unión entre los individuos y reforzar la cohesión del grupo. El ritual es el código de conducta que preside las interacciones sociales cotidianas. El trato social constituye un sistema, a la vez modelo normativo, que asegura una estructuración de los intercambios sociales y un verdadero código que permite la comunicación y constituye un sistema semiológico asimilable al lenguaje. Para que los rituales de interacción aseguren estas funciones es necesario que los signos que los constituyen sean perceptibles e interpretables, unívocos, rigurosamente codificados y redundantes.

El ritual lleva no solamente a instaurar una relación de intercambio, sino que también implica que cada uno coopere en su relación y en su equilibrio. Esta obligación de intercambio supone que cada uno haga un espacio a los intereses y a las intervenciones de los otros y module sus actitudes y su participación en función de los suyos. La obligación del intercambio asegura un equilibrio en las relaciones sociales; conduce a que todo lo que es dado a los otros, cree para los beneficiarios, la obligación de devolver un don de naturaleza comparable (una sonrisa genera otra sonrisa). La regla del intercambio desemboca en un principio de reciprocidad que implica entre los interactuantes un intercambio equivalente de expresiones, de consideraciones y de servicios. Este principio se traduce según se tenga una relación igualitaria o una relación jerárquica. En el primer caso prevalece una regla de simetría: los participantes tienen las mismas obligaciones, tienden a adoptar comportamientos en espejo y ninguno tiene la iniciativa de la acción. En la relación jerárquica se aplica una regla de asimetría y de complementariedad, existe una posición alta y una baja, el actor de posición alta es el que tiene la iniciativa de la interacción. (Piccard,1992)

Por ello este proyecto contempla como importante la incorporación de ciertos rituales a la vida cotidiana dentro de la organización para así fomentar las relaciones interpersonales y crear un espacio en el cual las diferentes áreas entren en contacto, ya que las mismas casi que no se cruzan en todo el día.

Se propone como actividad:

- la celebración de los cumpleaños con la compra de una torta y después del horario del almuerzo un breve break para poder festejarlo.
- Evento de fin de año: almuerzo con todo el personal de la empresa tanto gerencia como obras y proveedores que acompañaron en el año.
- Como cierre de mes, en los últimos días del mismo se organiza un desayuno en el que los integrantes exponen brevemente antes sus compañeros las situaciones y desafíos que se enfrentaron a lo largo del mes. El resultado esperado del mismo es generar una interacción y debates acerca de ciertos temas así como también la búsqueda de soluciones en equipo.
- Dos lunes al mes se realizan reuniones de parte de la gerencia con cada área para realizar un seguimiento de actividades y tareas.

**ACTIVIDAD N° 4: estrategias para pensar desde la comunicación interna como poner en práctica el marketing de captación/ fidelización o retención.**

De acuerdo con la imagen de futuro que Marassa Construcciones S.R.L, la fidelización de los clientes es uno de los sueños mayormente observados ya que la empresa se sigue manejando con su antigua visión de que el público va a contratarlos de acuerdo a la calidad y buen trabajo de sus obras. Más allá del producto que tienen para ofrecer, la situación actual recae sobre la no fidelización de sus clientes, los mismos terminan de pagar su casa y no atraen ni a nuevos clientes ni ellos vuelven a adquirir el servicio de Marassa Construcciones La estrategia de desarrollar eficientemente el área de marketing de fidelización o retención parte de que su objetivo principal es mantener la fidelidad o lealtad de los clientes, aquellos que son los más rentables para la empresa, a través de una relación que produzca el mayor valor para el cliente. La misma se basa en prestar el mejor servicio al cliente, ofrecerles un producto personalizado a sus necesidades, poner en marcha programas de fidelización: regalos, tarjetas de puntos... En esta estrategia, los clientes fieles son menos sensibles al precio y tienen un coste de cambio que representa una barrera para los competidores. Cuando un cliente se encuentra verdaderamente satisfecho con la oferta de la empresa, este puede actuar incluso como prescriptor de la misma, de ahí la importancia de esta estrategia. Por ello en Marassa

Construcciones S.R.L se necesita aplicar esta estrategia en el área de ventas tal como se conoce “servicio de post venta” en la cual el personal pueda realizar un seguimiento del cliente y poder fidelizarlo en el futuro.

La implementación de esta estrategia de marketing será a través de un software que gestiona la relación cliente marca.

### **ACTIVIDAD N° 5: marketing digital – creación de contenido para redes sociales.**

Para una mejora en las ventas de la organización, las redes sociales actualmente son las impulsoras del posicionamiento de marcas en todo el mundo. Son uno de los pilares fundamentales para poder publicitar las organizaciones y productos y servicios que ofrece Marassa Construcciones. La idea de esta actividad es la de organizar el área de marketing digital con pasos claros para su posterior ejecución siguiendo lo que la institución desea como resultado (contar lo que hacen, mostrar sus trabajos, publicitar acerca de sus financiamientos, contar el producto que ofrecen, etc.)

Actualmente Marassa Construcciones S.R.L se encuentra en google al buscarla y posee una página web en la que se puede ubicar fácilmente: su historia, servicio que ofrecen, proyectos que desarrollan, datos de contacto de la organización, financiaciones disponibles, etc.

Más allá de lo ya hay en las redes sociales, esta actividad apunta a la optimización de las redes sociales tales como Facebook, instagram, navegación en internet mediante lo siguiente:

- Internet: registro en buscadores: - consiste en dar de alta la referencia web de la empresa en los principales buscadores con la finalidad que aparezca la empresa entre los resultados – patrocinio de palabras claves y anuncios en buscadores, por ejemplo: constructoras en Córdoba, que salga Marassa Construcciones con su logo.
- E-marketing: se implementa a partir de consultas realizadas al whatsapp o telefónicamente. El vendedor deberá solicitar un mail para cargarlo en la base de datos.
- Instagram y Facebook: pago de publicidad para que aparezca en las redes sociales. A su vez la creación de contenido de la página de instagram de

Marassa Construcciones S.R.L será todo lo relacionado (con fotos y “stories”) con temas relacionados a la construcción, sobre todo resaltando obras, proyectos del constructor en diferentes etapas como a su vez fotos de las familias o parejas a las que se le entrega la casa al final de la obra.

A su vez se harán “posteos” para fechas importantes, como así también fotos con breves historias de interés acerca de construcciones alrededor del mundo. También se ofrecerá la posibilidad de explicar las diferencias entre materiales, tipos de maderas, de mármoles, de colores, texturas, etc. con fotos, videos.

### **Insumos y presupuesto**

Si bien en el análisis de las brechas de comunicación en el diagnóstico institucional se menciona la falta de presupuesto para desarrollar un área de comunicación, durante este proyecto se evaluó junto con la gerencia/ dueños de la institución las posibilidades de ciertos gastos para la ejecución de la misma. El área gerencial acordó un presupuesto para el año 2020 para el inicio del mismo. Tal presupuesto incluye:

- Acciones de comunicación interna:
- Software/ intranet: \$100.000
- Capacitaciones para todas las áreas: \$200.000
- Eventos propuestos por mes: \$5.000 – evento de fin de año: cotización sujeta a cambios.
- Acciones de comunicación externa:
- Publicidad en redes sociales: \$5.000
- Software de fidelización: \$50.000

En cuanto a insumos que se encuentran en las organizaciones contamos con:

- Teléfonos corporativos
- Infraestructura tal como oficinas, sala de reuniones, escritorios, instalaciones en el edificio.
- Tecnología: wi fi, teléfonos fijos, proyectores, computadoras última generación.
- Capital humano (horas de trabajo).

<u>Acción</u>	<u>Concepto</u>	<u>Tiempo</u>	<u>Personal involucrado</u>	<u>Forma de pago</u>	<u>Total</u>
Información interna personal	Software interno	Anual	Todas las áreas	Cheque 90 días	\$100.000
Capacitaciones	REVIT DIPLO MKT VENTAS	Anual / seis meses	Arquitectura, Comunicación institucional, ventas	Efectivo/ cheque 60 días	\$200.000
Eventos empresa	Cumpleaños, desayunos, reuniones	Mensual	Todas las áreas	Efectivo	\$5000
Publicidad redes sociales	Fidelización publicidad	Mensual	Comunicación institucional	Transferencia	\$5000
Fidelización	Software externo	Anual	Ventas	Cheque 60 días	\$100.000
<b>TOTAL PROYECTO: \$410.000</b>					

### Viabilidad y factibilidad

- Factibilidad política: voluntad de parte de los directivos y empleados dentro de la organización.
- Factibilidad técnica – operativa: La disponibilidad de recursos para el desarrollo del proyecto es alta debido a que la organización tiene a disposición computadoras, infraestructura (oficina, mobiliario), bases de datos (escritas), personal para llevarlo a cabo, tecnologías, etc. A su vez la misma posee muchos años de experiencia en el rubro lo que permite la aplicación del proyecto
- Factibilidad social: debido a una carencia de acciones en torno a la comunicación en la organización, todos los miembros de la misma están dispuestos a colaborar con extrema adhesión y predisposición hacia el proyecto.



## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio: “Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación”. (1995) En La Comunicación en las Organizaciones. Ed. Trillas. México.
- Apunte de la cátedra de comunicación institucional: La Comunicación institucional (2002) Mimeo. ECI. Córdoba Argentina.
- Avejera, P. (1987). “Aportes para la intervención en comunicación institucional”.
- Díaz Bordenave, Juan: “Participación y Sociedad”. Ed, Búsqueda. (1985). Caps.: “Las diversas maneras de participar”, págs. 27 a 34; “Las fuerzas actuantes en la dinámica participativa”, págs. 43 a 59; “Las herramientas operativas”, págs. 61 a 71; “Algunos principios de la participación”, págs. 73 a 77
- Capriotti, P. (1999). “Planificación estratégica de la imagen corporativa”. Málaga, España: Ed. IIRP- Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Cuarta Edición.
- Costa, J. (2001). “La imagen corporativa en el siglo XXI”. Buenos Aires, Argentina: Ed. La Crijía
- Emanuelli, P. Egidos, D.; Ortúzar, I.; Dorado, C; Ulla, C. (2011) “Herramientas de Metodología para investigar en comunicación, Tomo 1 y 2”- Copy- Rápido, Córdoba, Argentina
- Marc, Edmond y Picard Dominique, (1992), “La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación”. (Segunda parte), Editorial Paidós. Grupos e Instituciones, España.
- Muriel, M. y Rota, G. (1985). “Públicos internos de la comunicación institucional”, “Públicos Externos de la Comunicación Institucional”; en Enfoque Social de las Relaciones Publicas: De las Relaciones Publicas a la Comunicación Institucional. CIESPAL. Ecuador: Editorial Andina Quito.
- Scheinshon, D. (1997). “Más allá de la imagen corporativa” Buenos aires, Argentina: Ed. Macchi.
- Scheinsohn, D. (1999). “Comunicación estratégica. Imagen corporativa. “Buenos Aires, Argentina: Ed. Macchi.

- Uranga, Washington (2008), “Prospectiva Estratégica desde la Comunicación”. Mimeo. Bs. As. Argentina.

### **Web grafía:**

- Castillo, P. (2019). Bajaron más del 30% de las ventas en el mercado inmobiliario de Córdoba. <https://www.lavoz.com.ar/negocios/bajaron-mas-del-30-las-ventas-en-el-mercado-inmobiliario-de-cordoba>. [03/09/2018].
- Eco Mundo (2017). La construcción sustentable es todavía muy incipiente en nuestro país. <http://www.ecomundo.com.ar/la-construccionsustentable-todavia-incipiente-pais/>. [05/09/2018].
- Infobae (2018). Déficit habitacional en la Argentina. <https://www.infobae.com>. [03/09/2018].
- Infobae (2018). Inflación del 2018. <https://www.infobae.com/economia/2018/11/15/la-inflacion-de-octubre-fue-54-segun-el-indec-llega-a-395-en-lo-que-va-del-ano/>. [08/09/2018].
- Marassa Construcciones (2019): [www.marassaconstrucciones.com](http://www.marassaconstrucciones.com)
- Repositorio de la UNC: “Diagnóstico de Comunicación Institucional y Planificación de Relaciones Públicas para la Cámara de Industrias de la Salud” (2019) Carla Martinelli Córdoba, Argentina.
- Repositorio de la UNC: “Identidad e imagen corporativa: una propuesta comunicacional” 2019, Delanian, Alex Ricardo Zacarias, Córdoba.
- Repositorio de la UNC: “Análisis comparativo de la Comunicación Institucional en dos PyMES de la ciudad de Córdoba: Casos “D” y “C” (2019), Córdoba, Daiana Jainen y Eluani, María Julieta. Córdoba
- Repositorio de la UNC: Diagnóstico y planificación de comunicación interna de la Municipalidad de Malagueño” (2019), Cometto, Clarisa, Rojas, Emiliano, Teme Pernasetti, Lisandro. Córdoba.

- Peirano, F. (2018). Argentina frente a la era de la industria 4.0. <https://www.eleconomista.com.ar/2018-07-argentina-frente-la-la-industria-4-0/> [07/09/2018].

## ANEXO

Modelo de cuestionario realizado a cuatro (4) integrantes de las diferentes áreas analizadas.

### **Gerente y dueño Daniel Marassa y socio Jorge Grossi.**

- ¿Qué es lo que impulsa a la creación de la organización ¿Cuáles fueron los objetivos en un primer momento? ¿Se siguen manteniendo?

Historia:

- ¿Cuál es la historia del lugar?

Actividades y lugar físico:

- ¿Qué actividades se realizan en la organización?
- ¿Cómo interactúan entre las áreas?
- ¿cuántas áreas reconoce dentro de la inst? podría mencionarlas? sabe los objetivos de cada una de ella? existe alguna interacción entre dichas áreas?
- ¿Qué espacios físicos se reconocen además de los ya establecidos por las áreas?

Marco legal

- ¿Qué forma jurídica tiene la institución?
- ¿Qué políticas institucionales tienen?

### ACTORES

- ¿Quiénes integran la organización? ¿Cuánto personal hay aproximadamente?
- ¿Existe un organigrama?
- ¿Cuántos integrantes hay en cada área? ¿Tienen alguna profesión/especialización?
- ¿Cómo ingresa una persona para trabajar en Marassa Construcciones? ¿Existen requisitos?
- Las personas que trabajan ¿Dentro de qué grupo etario están? ¿Hay más mujeres que hombres o viceversa?

- ¿Tienen algún tipo de servicio terciarizado?
- ¿A qué público se dirigen?

## SECTOR INSTITUCIONAL

¿Cuál es la situación actual del sector que pertenece la institución?

¿Qué características económicas, políticas, sociales, culturales, históricas tiene el sector?

## PROCESOS DE COMUNICACIÓN

- ¿Cuál es el valor que le asignan a la comunicación interna?
- ¿Se realizan reuniones periódicas u ordinarias entre las distintas áreas? ¿Cómo se toman las decisiones ?
- Tiene algún tiempo de recreación o descanso dentro de su jornada laboral?.
- ¿Tiene premios y/o recompensas por su labor realizada en la institución?
- ¿Tiene fecha de celebración, aniversario?
- ¿Con qué tecnología cuentan? ¿Es suficiente?
- ¿Cómo describes tu relación con tu jefe inmediato?
- ¿Cuál es tu relación actual con el mismo?
- Consideras que la comunicación entre las áreas y jefes es buena, regular o mala? Porque? ¿Qué mejorarías?

## FUTURO

¿Cómo se ven en un futuro a mediano y/o largo plazo?

¿Qué expectativas tienen con respecto a la institución?

Cuestionario a empleados del área de Arquitectura Cintia Pivoto y del área de Ventas Mario Mena .

- ¿Qué actividades se realizan en la organización?
- ¿Cómo interactúan entre las áreas?
- ¿Cuántas áreas reconoce dentro de la inst? podría mencionarlas? sabe los objetivos de cada una de ella? existe alguna interacción entre dichas áreas?
- ¿Qué espacios físicos se reconocen además de los ya establecidos por las áreas?
- ¿Qué políticas institucionales tienen?

#### ACTORES

- ¿Existe un organigrama?
- ¿A qué público se dirigen?

#### PROCESOS DE COMUNICACIÓN

- ¿Cuál es el valor que le asignan a la comunicación interna?
- ¿Se realizan reuniones periódicas u ordinarias entre las distintas áreas?¿Cómo se toman las decisiones ?
- Tiene algún tiempo de recreación o descanso dentro de su jornada laboral?.
- ¿Tiene premios y/o recompensas por su labor realizada en la institución?
- ¿Tiene fecha de celebración, aniversario?
- ¿Con qué tecnología cuentan? ¿Es suficiente?
- ¿Cómo describes tu relación con tu jefe inmediato?

Entrevista a Daniel Marassa, Gerente general y dueño de Marassa Construcciones S.R.L - 07/05/19

-Investigadora Victoria: Buenos días Daniel, vamos a comenzar con la entrevista propuesta para esta organización

-Daniel Marassa: buenos días, dale perfecto, empecemos.

- V: ¿Qué es lo que impulsó a la creación de la organización ¿Cuáles fueron los objetivos en un primer momento? ¿Se siguen manteniendo?

- D: Bueno en primer lugar, después de graduarme como ingeniero en la Universidad Nacional de Córdoba, tuve mis experiencias siendo empleado en diferentes empresas constructoras, las cuales adquirí un montón de cuestiones que quizás apenas salís de la facultad no sabes resolver o llevar a cabo, así que me sirvió, pero a su vez me empezaron a dar ganas de ser mi propio jefe y poder llevar a cabo un proyecto de forma individual, así que esa fue la principal causa que impulsó la creación de esta empresa. También pasó que mi hermano se recibió dos años después que yo, entonces a él le entusiasmo la idea.

Historia:

- V: ¿Cuál es la historia del lugar?

- D: Bueno, la historia en concreto, es que a partir de estas ganas de realizar un proyecto solo, mi hermano y yo, empezamos a tomar contacto con posibles profesionales que podían asesorarnos para empezar, así arrancamos. Después lógicamente, nos sentamos a pensar el logo, el cual no fue tan complicado (risas) como los dos tenemos el mismo apellido fue demasiado fácil. El segundo paso fue ir a ver oficinas pensando también en algo accesible y cómodo para la actividad que íbamos a realizar como verás seguimos acá y bueno lo otro fue surgiendo y desarrollándose casi solo.

Actividades y lugar físico:

- V: La próxima pregunta es: ¿Qué actividades se realizan en la organización?

- D: Las actividades de la empresa son bastante diversas pero básicamente la realización de proyectos para casas, dúplex en barrios cerrados, abiertos y la construcción de los mismos, el término correcto sería: construcción llave en mano, lo que implica que nosotros hacemos y te

diseñamos tu futura casa y después te la entregamos con todo lo necesario para que puedas empezar a vivir. Después tenés también otro tipo de actividades como la compra de materiales, búsqueda de proveedores y precios, análisis de cotizaciones, pedidos, pagos de materiales, entrega de materiales por parte de la empresa proveedora, control de materiales recibidos, no sé qué más, los chicos de arquitectura, diseñan los proyectos, nosotros los aprobamos, ir a la obra a controlar cómo va el proceso, todo esto ya una vez concretado el proyecto con los clientes, o sea futuros propietarios.

- V: ¿Cómo interactúan entre las áreas?
- D: En esta empresa estamos todos relacionados, ya que es familiar y una empresa relativamente chica, somos en total 25 empleados, siendo 7 los de planta permanente, nos conocemos todos con todos, además de varios años de trabajo juntos. Las áreas interactúan siempre en cuanto, todas las decisiones finales tienen que pasar por nosotros [haciendo alusión a Omar Marassa, otro de los dueños], y entre ellos hay un feedback constante ya que el área de ventas, responde a las directivas de Jorge Rossi, el encargado del marketing digital de la empresa, y a su vez los arquitectos tienen que comentarles a ellos acerca de los proyectos desarrollados para que puedan vender el producto que desarrollamos correctamente. En mi opinión esto de ser pocos y con confianza, para algunos temas se hace un poco complicados, ya que hay contradicciones o contra tiempos, que bueno estamos tratando de poder optimizar esa parte.
- V: Perfecto y ¿cuántas áreas reconoce dentro de la inst? podría mencionarlas? sabe los objetivos de cada una de ella?
- D: Hay propuesto un organigrama informal, hecho por Jorge (encargado del área de marketing digital), el cual estamos los gerente generales, Omar y yo, también ahí entra Jorge porque es como un mano derecha nuestra y además se encarga de supervisar algunos temas que nosotros por falta de tiempo no podemos. Después está el área de arquitectura junto a Cintia y Mariano después el área ventas y por últimos los operarios del área de obras que son como 20 pero trabajan externamente en las obras.
- V: ¿Qué espacios físicos se reconocen además de los ya establecidos por las áreas?

- D: Mira como espacio físicos así ajenos a cada área está el lugar para desayunar, que es como una sala de reuniones íntima la cual funciona como multi uso. Allí se realizan las reuniones de los lunes.
- V:¿Qué forma jurídica tiene la institución?
- D: Somos una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L), por cuestiones comerciales, era el tipo de sociedad que podíamos formar.
- V: ¿Qué políticas institucionales tienen?
- D: Nuestras políticas institucionales son muy simples se basa en la atención personalizada de nuestros clientes por destacados profesionales de larga trayectoria dentro de la Empresa, conformando así una relación de confianza y acompañamiento permanente en sus tomas de decisiones, tratamos de trasladar eso siempre a nuestro equipo porque consideramos que es esencial para nuestro desarrollo.

#### ACTORES

- V: ¿Quiénes integran la organización? ¿Cuánto personal hay aproximadamente?
- D: La integramos, Omar, Jorge Grossi, Cintia Pivoto, Mariano Lopez, en ventas, están Mario Mena y Jorge más 20 personas más o menos en el área de obras.
- V: ¿Existe un organigrama?
- D: si, existe uno elaborado por Jorge Grossi, es como un esquema para organizarnos pero no se le da mucha importancia, ya que a partir de nosotros, no hay un orden jerárquico establecido.
- V: ¿Cuántos integrantes hay en cada área? ¿Tienen alguna profesión/especialización?
- D: Son dos integrantes por área excepto la de obras. En cuanto a profesionalización son todos profesionales, tanto los dos arquitectos, como los chicos de ventas, que son administradores.
- V:¿Cómo ingresa una persona para trabajar en Marassa Construcciones? ¿Existen requisitos?

- D: Los empleados que tenemos ahora entraron por recomendación pasando obviamente por un proceso de selección realizada por mi hermano, Omar Marassa, el cual les realizó una entrevista a cada uno. Los requisitos obligatorios en el caso del área de arquitectura sobretodo, son, uno que estén recibidos, si poseen master o postgrado mejor, y segundo, la experiencia de los mismos, la cual necesitamos para poder trabajar más profesionalmente. En cuanto al área de ventas, destacamos las cualidades comerciales de los empleados, cierta experiencia y el título no es un requisito excluyente pero si esta, mejor. El área de obra, se maneja distinto ya que nuestros contratados, son en realidad capataces de obras, los cuales ellos manejan su equipo de obreros.

- V: ¿Tienen algún tipo de servicio terciar izado?

- D: Si, los servicios terciar izados son internet por supuesto y todo lo que tiene que ver con los materiales, el proceso se realiza un análisis de los presupuestos obtenidos por cada empresa y se eligen a los proveedores por su precio más bajo. Se tiene en cuenta también si el cliente opta por preferir pagar un precio más elevado para obtener una mayor calidad o por ciertos materiales de su preferencia, de no ser así, la empresa toma en cuenta aquellos precios más bajos. La selección de proveedores y solicitud de compra, se basa en el criterio a tener en cuenta por nuestra parte tiene que ver con precios o cercanía como se observó en pasos anteriores; se selecciona al proveedor y se da inicio a su proceso de compra; se estipulan entre las empresas tiempos necesarios de la llegada de insumos según nosotros necesitemos los insumos y la empresa proveedora pueda proveerlos esos días.

- V: ¿A qué público se dirigen?

- D: Específicamente el público al que apuntamos son familias con necesidad de tener su casa propia o de realizar negocios a través de la construcción, pasa también que a veces ciertas familias tiene lotes en los que desea construir para hacer futuros negocios, por lo cual nosotros también lo hacemos, estamos hablando siempre de familias de poder adquisitivo medio-alto.

## SECTOR INSTITUCIONAL

- V: Cuál es la situación actual del sector que pertenece la institución? ¿Qué características económicas, políticas, sociales, culturales, históricas tiene el sector?

- D: La situación actual dentro del sector privado y más en el de la construcción esta bastante caído todo, en el rubro de la construcción, la caída debe ser una de las más importantes de todos los rubros, de pasar de ser uno de los pilares más importantes en la economía a nivel nacional, ha tenido una de las caídas más fuertes en el último año y esta situación nos tiene en alerta y nos preocupa mucho porque a nivel nacional no se ven síntomas de que se vaya a reacomodar en los próximos meses, a su vez se hace muy complicado el tema de las cotizaciones, ya que cotizas un proyectos un día, y en menos de 24 horas cambia el precio, de acuerdo al dólar, y vuelve a subir. Con los proveedores y la compra de material es similar, a pesar de que buscamos siempre el mejor precio, se hace complicado, ya que nunca se congelan los precios, y nosotros vamos comprando los materiales de acuerdo a las entregas que realizan los clientes, por lo cual es muy engorroso el estar avisando y re cotizando. Sabemos que el cliente está al tanto de estas subas, ya que la economía del país nos atraviesa a todos por igual, igual así cada vez que hay que llamar al cliente para avisarle es un lio.

## PROCESOS DE COMUNICACIÓN

- V: ¿Cuál es el valor que le asignan a la comunicación interna?

- D: La comunicación interna para nosotros es clave para poder organizarnos mejor, la empresa necesita un dialogo fluido entre sus partes, sobre todos en momentos en los cuales se necesita cierta información y hay malos entendido, como te dije anteriormente, las áreas trabajan conjuntamente e interactúan entre sí, por lo cual es imprescindible la comunicación interna. Estamos trabajando en conjunto con Jorge Grossi, para elaborar cierto manual organizacional, es un tema que necesitamos resolver con urgencia para poder terminar de consolidarnos como un grupo correctamente formado. Cada área cumple con sus tareas a tiempo y eficazmente.

- V: ¿Se realizan reuniones periódicas u ordinarias entre las distintas áreas? ¿Cómo se toman las decisiones?

- D: Las reuniones las realizamos todos los lunes, para ponernos al día lo que falta hacer, lo que podemos hacer en un futuro, como para organizar la semana y las actividades. Las decisiones básicamente son tomadas por Omar, Jorge Grossi y yo pero lógicamente también se toman y escuchan ideas de los empleados para mejoras de ciertos temas o formas de realizar las cosas. Estamos contentos de poder tener espacio, aunque a veces no estemos presente los tres gerentes.

- V: ¿Cómo se comunican los temas relevantes, disposiciones generales entre las distintas áreas?

- D: Los temas importantes se comunican a través de estas reuniones o a lo sumo, un llamado pero se sabe lo que hay que hacer en general.

- V: ¿A través de qué vías de contacto se comunican con su público externo?

- D: bueno, con nuestros clientes nos comunicamos básicamente por celular, whatsapp o los chicos de ventas a través de la página web, instagram.

- V ¿Cómo se ven en un futuro a mediano y/o largo plazo?

- D: Te diría que a mediano plazo, esperamos que se reacomode el rubro para seguir como lo hacíamos antes de toda esta crisis, pero a largo plazo la idea poder empezar a instaurar nuevas modalidades de construcción como lo es el Steel framing y poder empezar a abarcar otros mercados. En segundo lugar nos encantaría contar con la posibilidad de posicionarse como líder en la Provincia de Córdoba y así poder incrementar el presupuesto para poner en marcha otros sistemas de logística y depósito. También desean un mejoramiento de la página web, sumándole elementos que la conviertan en una plataforma multimedia más completa y a esto deberían sumarle otros medios que faciliten la difusión: por ejemplo, pautar publicidad en medios cordobeses para una mayor difusión de sus tareas.

- V: Daniel te agradezco por tu tiempo, amabilidad y por la información.

- D: no hay de que, gracias a vos.

## Entrevista a Jorge Grossi, socio y encargado del área de marketing digital

Realizada: 7/05/19

- V: Buenas tardes Jorge, ¿Cómo estás?
- J: Muy bien, gracias.
- V: Para dar comienzo a esta entrevista, contame un poco ¿Qué actividades se realizan en la organización y específicamente que tareas desarrollas vos?
- J: Marassa Construcciones S.R.L es una empresa constructora, desde hace veinticinco años (25) más o menos, que se dedica a la venta y comercialización de bienes, los cuales son propiedades particulares. Orlando y Daniel, la fundaron años después de graduarse y les va muy bien, yo me sume hace dos años como socio y me dedico específicamente al tema del marketing digital en la empresa y a través del mismo a estrategias de comercialización. Es un área que faltaba en la empresa y la verdad que está funcionando bastante bien, bah o eso creemos. (risas).
- V: ¿Cómo interactúan entre las áreas y en particular las mismas con el área de marketing digital? ¿cuántas áreas reconoce dentro de la inst? podría mencionarlas? sabe los objetivos de cada una de ella?
- J: Bien, las áreas son relativamente pocas, y son la de gerencia y dueños que serían Omar, Daniel y yo, la de arquitectura que están Cintia y Mariano, el área de ventas y la que está ligada a la empresa pero no forma parte de dentro del día a día institucional es la de obras, que es otro mundo, ya que están controlados por capataces de obras, que si bien responden a nosotros, ellos trabajan en las obras, tienen sus propios códigos y formas de trabajar. Nosotros lo que esperamos de ellos es que el trabajo de construcción este hecho en el tiempo adecuado y como se eligió por parte de los clientes y del área de arquitectura. En cuanto al área de marketing digital, la tarea principal mía, es mover las redes sociales, con el fin de promocionar la empresa y generar más ventas. Esto no estaba considerado como importante anteriormente, pero al incorporarme empezamos a ver que se necesitaba hacer, por una cuestión que

al ser una empresa chica y al tener la mayoría de los clientes a través del boca en boca, para expandirnos requerimos de un mayor alcance. Esta área se conecta con las otras en casi todo, ya que se requieren fotos de los proyectos para las redes, por lo cual los chicos de arquitectura deben presentar los diseños o el día a día de la construcción de la casa. En instagram y en la página web mostramos los proyectos realizados como forma de atraer más clientes, también el área de ventas utiliza la misma para poder vender. En este momento estamos realizando como un plan de redes sociales con la idea de pautar cierta publicidad y mayor difusión. Mediante esta difusión mostramos lo que hacemos y sobre todo al mostrar los proyectos, el cliente puede ver la calidad de vivienda que ofrecemos y como estamos en cada detalle.

- V: ¿Qué espacios físicos se reconocen además de los ya establecidos por las áreas?

- J: Tenemos un espacio en el cual se realizan las reuniones de los Lunes, ahí desayunamos todos y se hace como el fin de año, además de ir a cenar o alguna actividad similar. En ese lugar nos encontramos todos por la mañana antes de arrancar las actividades pertinentes de cada uno.

- V: ¿Qué políticas institucionales tienen?

- J: La política principal de Marassa Construcciones es la atención personalizada y de calidad a cada cliente, sin importar el tamaño del proyecto o la forma de pago. Son todos tratados con igualdad, seriedad y responsabilidad.

## ACTORES

- V: ¿Existe un organigrama?

- J: Si, al organigrama lo implemente apenas entré como para darle otro grado de formalidad a la empresa, más allá que estaban claras las actividades de cada uno, Daniel y Omar no habían pensado esto como algo para implementar. El organigrama es algo básico pero ayuda a vernos como un conjunto, un grupo y las jerarquizaciones del mismo.

- V: ¿Cómo ingresa una persona para trabajar en Marassa Construcciones? ¿Existen requisitos?

- J: Al proceso de selección de personal lo realiza Omar, ya a partir de un tiempo la idea es que haga las entrevistas yo, pero por ahora es así. Apuntamos más que todo a profesionales que sean dinámicos, pros activos, con nuevas idea para aportar, responsabilidad. Tratamos de buscar personal parecido a las personas que ya están trabajando en la empresa, como te digo, es una empresa familiar y chica. Si todo sale bien y podemos expandirnos como queremos, vamos a tener que formalizar más esos procesos de selección.

- V: ¿A qué público se dirigen?

- J: Nuestra mayoría de clientes son familias clase media-alta debido a que no todos tienen la posibilidad de darse el lujo de poder construir una casa con este panorama económico en la Argentina. Además los proyectos se desarrollan en lotes propios de cada familia o persona, por lo cual se supone que tienen otro poder adquisitivo, igual más allá de eso, nosotros tenemos formas de pago más accesibles y contamos con la tramitación de préstamos si así el cliente lo requiere. Todavía no hemos tenido casos de acompañar a una familia en ese proceso.

## PROCESOS DE COMUNICACIÓN

- V: ¿Cuál es el valor que le asignan a la comunicación interna?

- J: Estamos en un proceso de darle suma importancia a la comunicación interna, ya que hay problemas de comunicaciones entre nosotros, a pesar de ser una empresa chica. En momentos de problemas, se arma una bola de nieve que no se sabe a donde empezó. La información no está clara o hay malos entendidos, sobre todo con el área de ventas, la cual debería estar completamente sumergida en lo que pasa todos los días y por cuestiones de tiempos y que no somos muchos a veces se está a las corridas. Por estas razones necesitamos cambiar ciertas formas internas de trabajar para que todo salga mejor y podamos crecer, todos, por en definitiva es un crecimiento en equipo.

- V: ¿Cómo se comunican los temas relevantes, disposiciones generales entre las distintas áreas?

- J: Yo trato de comunicarle a todos lo que pasa en la empresa, el tema son lo tiempos, generalmente en las reuniones de los Lunes tratamos de

ponernos al día todos. También a veces Daniel y Omar están cerrando negocios o hablando con proveedores, capataces, solucionando cuestiones más de negocios, entonces no siempre estamos juntos todos los lunes. Generalmente las cosas importantes se hablan ahí y si no por teléfono.

- V: ¿A través de qué vías de contacto se comunican con su público externo?

- J: Lo que estoy haciendo yo desde el área de marketing digital es comunicarme diariamente con los futuros clientes, que capaz nos contactan para cotizaciones, para ver lo que hacemos. Esos contactos generalmente son por whatsapp, instagram, a través de un email, a partir de ahí, de la repuesta digamos, se los paso al área de ventas para que realicen un seguimiento del cliente y puedan así fidelizarlo, pero las respuestas y asesoramiento los realizo yo primero y después los chicos de ventas. Queremos que el cliente se sienta cómodo y que pueda ver que trabajamos de forma personalizada y sobre todo que somos serios a la hora de la compra de materiales, entregas, etc.

- V: última pregunta Jorge ¿Qué crees que tiene que implementarse en la institución para mejorar la comunicación interna?

- J: Primero creo que debemos implementar un manual de procedimiento de ciertas funciones y actividades, y cómo actuar ante un problema, así todos podemos resolver sin que recaiga todo en Omar y Daniel. Segundo tenemos que acostumbrarnos a dejar todo por escrito lo que hacemos, lo que falta, en la etapa de proceso que estamos, tanto los chicos de ventas como los de arquitectura. También me parece necesario implementar más capacitación al personal de ventas, a los chicos de arquitectura, hacer algo más formal y también brindarle herramientas para que puedan mejorar en sus actividades y se sientan respaldados por la empresa en la que pasan ocho horas de su vida. Básicamente en mi opinión debemos buscar la forma de comunicarnos mejor.

- V: Bueno, muchas gracias Jorge.

- J: de nada Victoria, un gusto.

Cuestionario a empleados del área de Arquitectura Cintia Pivoto y del área de Ventas Mario Mena.

- ¿Qué actividades se realizan en la organización?
- ¿Cómo interactúan entre las áreas?
- ¿Cuántas áreas reconoce dentro de la inst? podría mencionarlas? sabe los objetivos de cada una de ella? existe alguna interacción entre dichas áreas?
- ¿Qué políticas institucionales tienen?

#### ACTORES

- ¿A qué público se dirigen?

#### PROCESOS DE COMUNICACIÓN

- ¿Cuál es el valor que le asignan a la comunicación interna?
- ¿Se realizan reuniones periódicas u ordinarias entre las distintas áreas? ¿Cómo se toman las decisiones ?
- Tiene algún tiempo de recreación o descanso dentro de su jornada laboral?.
- ¿Tiene premios y/o recompensas por su labor realizada en la institución?
- ¿Tiene fecha de celebración, aniversario?
- ¿Con qué tecnología cuentan? ¿Es suficiente?
- ¿Cómo describes tu relación con tu jefe inmediato?

Entrevista a Cintia Pivoto, Arquitecta en el área de arquitectura.

Realizada: 20/05/19

- V: ¿Qué actividades se realizan en la organización y en el área de arquitectura?

- C: Mira principalmente es construcción de viviendas de diferentes tipologías, materiales, tamaños. La mayoría de nuestros clientes son familias con hijos chicos, la cual si o si tiene de dos a más habitaciones.
- V: ¿Cómo interactúan entre el área de arquitectura y las demás áreas?
- C: Es una empresa chica por lo cual todos conocemos perfectamente como interactúa cada área con la otra. En nuestro caso, nuestra área responde directamente a Omar y Daniel, los cuales nos dan el okay para desarrollar los proyectos, también nosotros le reportamos el día a día de las obras a ellos, por lo cual hace que nuestra interacción sea constante. Ellos saben todo lo que el área realiza, además lo necesitan para las cotizaciones de las obras, por darte un ejemplo, no es lo mismo un proyecto de 500 metros cuadrados a uno de 200, o lo que sea.
- V: ¿Qué políticas institucionales tiene Marassa Construcciones S.R.L?
- C: La política principal, es la atención personalizada a los clientes, se les dedica mucho tiempo ya que básicamente son lo que permite que la empresa crezca y que nosotros podamos trabajar. Siempre se escucha al cliente un montón y se lo ayuda en todas las decisiones desde materiales hasta trámites para las conexiones posteriores luego de entregada la casa, o dúplex. Eso me parece que es lo clave en nuestro desarrollo, que no sos uno más
- V: ¿A qué público se dirigen?
- C: Familia exclusivamente, no hay particulares que quieran construir su casa, bueno al menos no hasta ahora.
- V: ¿Cuál es el valor que le asignan a la comunicación interna?
- C: Para nosotros, sobre todo el área es muy importante, porque como te dije antes estamos en constante dialogo con los jefes y a veces con los chicos de ventas. Tenemos que tener una fluidez en la comunicación para poder funcionar como grupo, la realidad es que estamos viendo que estamos medios desorganizados y que hay que mejorar eso sin dudas.
- V: ¿Se realizan reuniones periódicas u ordinarias entre las distintas áreas? ¿Cómo se toman las decisiones?

- C: Las reuniones son los días Lunes, ahí pasamos parte de lo que venimos haciendo, igualmente con Daniel y Omar, nuestra área tiene más reuniones íntimas, porque tenemos que coordinar mucho, también a veces nos juntamos con los clientes, y ellos dependiendo el tipo de construcción a veces están presentes en la reunión.
- V: Tiene algún tiempo de recreación o descanso dentro de su jornada laboral?
- C: Si, en teoría es 45 minutos de almuerzo para todos los de la empresa, pero nosotros estamos saliendo y entrando, por lo cual al recreo lo hacemos afuera o cerca de la obra. Generalmente nos dividimos, uno se queda en la oficina y el otro se va a controlar la obra, dependiendo también el volumen de obras, a veces necesitamos estar los dos afuera o viceversa. Por eso te digo que esta área tiene un mayor grado de independencia a las cuestiones más formales de la empresa.
- V: ¿Tiene premios y/o recompensas por su labor realizada en la institución?
- C: Así específicos no, obtenemos nuestras felicitaciones por supuesto. A su vez para nosotros la mayor recompensa es tener clientes nuevos y que estén satisfechos con nuestro trabajo, porque en definitiva son los que vuelven después o nos recomiendan.
- V: ¿Tiene fecha de celebración, aniversario?
- C: Tenemos la reunión de fin de año, cerca de Diciembre por ahí, que siempre vamos a cenar a algún lado o a veces lo hacemos en nuestras casa pero la empresa nos regala la comida o lo que queramos hacer.
- V: ¿Con qué tecnología cuentan? ¿Es suficiente para desarrollar sus tareas diarias?
- C: Nosotros al tener que diseñar constantemente, tenemos buenas computadoras, dos laptops para llevar a la obra si así se requiere y obviamente los programas correspondientes para poder armar el proyecto.
- V: ¿Cómo describes tu relación con tu jefe inmediato?

- C: La verdad es que es muy buena, porque ellos confían plenamente en nuestro criterio de trabajo, además hace bastante que estamos en el área. Tanto Daniel como Omar son muy accesibles y a pesar que nos van guiando o aconsejando, nosotros estamos más libres, igualmente todo pasa por su autoridad, pero no tardamos mucho en ponernos de acuerdo.

Entrevista a Mario Mena, área de ventas.

Realizada: 20/05/19

- V: ¿Qué actividades se realizan en la organización y en el área de ventas?

• M: Marassa Construcciones SRL es una empresa constructora que vende y comercializa dúplex o casa en lotes o terrenos propios. El área de ventas se encarga de la parte de la comercialización de la misma, muestreo de los proyectos realizados, asesoramiento a los clientes, acordamos plazos y formas de pago, y llevamos las tareas administrativas que eso conlleva. Trabajamos mucho con las redes sociales de la empresa y a su vez hacemos el asesoramiento de manera externa, esto significa, vamos hasta el lote y terreno del cliente para verificar los tamaños, las posibilidades de construcción, el terreno, conexiones, etc. A partir de ahí realizamos una cotización y se lo pasamos al área de Arquitectura. Igualmente en el área de ventas tenes que saber de todo un poco.

- V: ¿Cómo interactúan entre el área de ventas y las demás áreas?

• M: En nuestro caso, nuestra área responde directamente a Jorge Grossi, lo que sucede a veces es que por cuestiones del día a día, Jorge y los dueños no se ven durante el día entonces quedan cosas por resolver, o cuestiones que necesitamos más información ya que nosotros respondemos a los clientes.

- V: ¿Qué políticas institucionales tiene Marassa Construcciones S.R.L?

• M: Las políticas institucionales tienen que ver con el asesoramiento personalizado del cliente, estamos en todos los detalles, y tratamos de ser resolutivos a la hora de consultas y citas de visita. En nuestra área se pone en práctica más que toda la política, ya que somos los que más tenemos contacto con el cliente. Las demás áreas tienen un trabajo más interno.

- V: ¿A qué público se dirigen?
- M: El público al cual nos dirigimos es principalmente familias de entre 35 a 55 años, con hijos sobre todo. Es un público muy ameno y trabajamos exclusivamente con su posibilidad de inversión y sobre todo sus gustos, nosotros como vendedores tenemos que leer los gustos del cliente para poder asesorarlo correctamente.
- V: ¿Cuál es el valor que le asignan a la comunicación interna?
- M: Desde nuestra área es importantísima la comunicación, aún así nosotros no tenemos mucha comunicación con los dueños de la empresa, porque no nos cruzamos casi nunca, esta área trabaja mucho con Jorge, el socio, el cual realiza el marketing digital de la empresa.
- V: ¿Se realizan reuniones periódicas u ordinarias entre las distintas áreas? ¿Cómo se toman las decisiones?
- M: Las reuniones son los días Lunes y ahí tratamos de ponernos al día de inquietudes o seguimiento de procesos en los cuales estamos trabajando.
- V: Tiene algún tiempo de recreación o descanso dentro de su jornada laboral?
- M: Si, tenemos cuarenta y cinco minutos para almorzar, nos vamos turnando con mi compañero, si sale uno, el otro se queda en la oficina.
- V: ¿Tiene premios y/o recompensas por su labor realizada en la institución?
- M: Jorge está tratando de implementar comisiones por las ventas que realizamos, actualmente hay un objetivo de ventas por mes, pero no llegamos casi nunca, debido a como esta la situación actualmente. En este aspecto debemos mejorar como área y tratar de llegar correctamente a las ventas propuestas por mes.
- V: ¿Tiene fecha de celebración, aniversario?
- M: Tenemos la reunión de fin de año, cerca de Diciembre por ahí, que siempre vamos a cenar a algún lado o a veces lo hacemos en nuestras casa pero la empresa nos regala la comida o lo que queramos hacer.

- V: ¿Con qué tecnología cuentan? ¿Es suficiente para desarrollar sus tareas diarias?
- M: Contamos con computadoras, programas que nos permite mostrar online los proyectos, celulares que nos brinda la empresa. Y si creo que es suficiente ya que es lo que más utilizamos.
- V: ¿Cómo describes tu relación con tu jefe inmediato?
- M: Jorge, el socio de la empresa, es muy accesible, trabajamos bastante juntos porque al actualizarse la pagina o al haber consultas de clientes, tenemos que comunicarnos mucho, pero el siempre esta dispuesto a ayudarnos y a mejorar ciertas cosas. Con Daniel y Omar, los dueños, en particular no tenemos mucha relación, nuestras charlas son esporádicas, pero son amables dentro de la empresa.