



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

ANÁLISIS DIAGNÓSTICO Y PLAN GLOBAL DE COMUNICACIÓN INTERNA DE ATLAS J.E.

Valentina Friedli
Matías Laguardia
Darío Spadafore

Cita sugerida del Trabajo Final:

Friedli, Valentina; Laguardia, Matías; Spadafore, Darío. (2020). "Análisis Diagnóstico y Plan Global de Comunicación Interna de ATLAS J.E.". Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inérita).
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

**Análisis Diagnóstico y Plan Global de Comunicación Interna
de ATLAS J.E.**

Autores:

Friedli, Valentina

Laguardia, Matías

Spadafore, Darío

Directora

Mgter. Vargas, Laura

Codirectora

Lic. Romero, María Lucrecia

Agradecimientos

A ATLAS J.E. por la confianza y por abrirnos las puertas de su organización,

A Laura por su guía y su tiempo,

A Lucrecia por sus valiosas recomendaciones,

A ellas dos, gracias por asesorarnos, guiarnos y apoyarnos en el proceso.

A nuestras familias por ser nuestros pilares,

A nuestros amigos y amigas, presentes en cada paso de nuestra travesía facultativa.

A todas las personas que directa e indirectamente brindaron su apoyo y conocimiento
durante este recorrido,

A la Universidad Nacional de Córdoba, que nos dio la posibilidad de acceder a la
educación pública, laica y gratuita de excelente calidad,

A la Facultad de Ciencias de la Comunicación que nos permitió conocer esta
maravillosa carrera.

A mis colegas de tesis, este proceso no hubiera sido lo mismo sin ustedes.

Índice

Abstract	7
Planteo del tema	8
Tema	8
Pregunta de investigación	8
Objetivos de investigación	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Introducción	9
Justificación	10
Perspectiva comunicacional	11
Antecedentes	12
Destinatarios del trabajo final	13
Marco de referencia	14
Marco metodológico	19
Técnicas e instrumentos	20
Marco teórico	25
1. Análisis Diagnóstico	25
Personalidad	26
Identidad	27
Vínculos	28
Actores Extremos	29
Cultura	29
Comunicación	32
Comunicación interna	32
Imagen	37
Situación Actual, Deseada y Brechas	37

2. Planificación	38
Figura 1: Estructura de un Plan Global de Comunicación	40
Análisis diagnóstico	41
Personalidad	41
Endopersonalidad	41
Figura 2: Objetivos de ATLAS J.E.	43
Figura 3: Evolución de Objetivos	44
Figura 4: Planificación anual de ATLAS J.E.	45
Mesopersonalidad	48
Figura 5: Organigrama	49
Figura 6: Relación con directores	53
Exopersonalidad	54
Identidad	55
Atributos identificatorios corporativos	55
Identificación físico-visual	59
Figura 7: Primer logo de ATLAS J.E.	59
Figura 8: Logo actual de ATLAS J.E.	60
Vínculos	60
Figura 9: Mapa de actores	62
Actores Extremos	62
Cultura	64
Creencias	64
Valores	66
Figura 10: Festejos de cumpleaños	68
Héroes de la organización	69
Más sobre la cultura de ATLAS J.E.	70
Comunicación	71

Comunicación interna	71
Niveles de la comunicación interna	72
Naturaleza de los canales de comunicación formales: trayectorias	72
Soportes de comunicación	73
Figura 11: Libro institucional	75
Figura 12: Diferencia de grupos de WhatsApp	76
Imagen	77
Endoimagen	78
Figura 13: Clima organizacional	78
Figura 14: Ambiente de trabajo	79
Situación de la Comunicación Interna (Actual y Deseada)	80
Situación Actual	80
Figura 15: Problemáticas en la comunicación institucional	81
Figura 16: Obstáculos en la transmisión	82
Figura 18: Recepción de información	83
Figura 19: Soportes de comunicación	84
Figura 20: Uso de los soportes	84
Figura 21: Frecuencia de uso de soportes	85
Figura 22: Comunicación intradepartamental	86
Figura 23: Comunicación interdepartamental	86
Figura 24: Comunicación eficaz entre departamentos	87
Figura 25: Respuestas de mandos medios	88
Figura 26: Comunicación con presidencia	89
Fortalezas y Debilidades de la Comunicación Interna	89
Tabla 1: Fortalezas y debilidades de la comunicación interna	90
Situación Deseada	90
Figura 27: Mejoras para la comunicación interna	91

Figura 28: Situación deseada de la comunicación institucional	92
Figura 29: Herramientas solicitadas	92
Distancia: las brechas entre la situación actual y la deseada	93
Tabla 2: De la situación actual a la situación deseada: las brechas de comunicación interna de ATLAS J.E.	93
Plan global de comunicación interna	97
❖ Objetivos	97
❖ Escenarios	99
Plan Global de Comunicación Interna	101
Conclusiones	104
Bibliografía	109
Anexo	111

Abstract

El presente trabajo final de grado de la Licenciatura en Comunicación Social de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba, busca conocer la comunicación interna de la Empresa Junior ATLAS, enmarcada en un periodo que abarca entre mayo de 2019 y marzo de 2020.

El estudio de la comunicación de una organización permite reconocer falencias o, por el contrario, la eficacia y eficiencia en los procesos comunicativos, para así poder elaborar un Plan Global de Comunicación, en este caso, de Comunicación Interna que pueda potenciar a la misma.

En el trabajo de campo, se desarrollaron instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos. Luego se procesó la información y se realizó una triangulación de datos. Así, se logró recopilar la información pertinente para poder describir los procesos de Comunicación Interna de la organización ATLAS J.E.

De esta labor, pudieron identificarse, a grandes rasgos, los problemas en el cascadeo de la información, desactualización de protocolos y desconocimiento de reglas básicas de la comunicación eficaz.

La elaboración del Plan Global de Comunicación Interna se desarrolla a fines analíticos, ya que no está prevista la implementación del mismo en el transcurso de la presente tesis. A pesar de ello, se prevé colaboración y apoyo en el caso de que la organización quisiera implementarlo, o bien, su disponibilidad para futuros/as colegas en proceso de trabajo final.

Planteo del tema

Tema

Comunicación interna de la Empresa Junior ATLAS en el período de mayo de 2019 a marzo de 2020.

Pregunta de investigación

¿Cómo es la situación de la comunicación interna de la Empresa Junior ATLAS en el período de mayo de 2019 a marzo de 2020?

Objetivos de investigación

Objetivo general

- Describir la situación de la comunicación interna de ATLAS J.E. durante el período mayo de 2019 a marzo de 2020.
- Diseñar un Plan Global de Comunicación Interna para ATLAS J.E.

Objetivos específicos

- Identificar las dificultades en los procesos comunicacionales de ATLAS J.E. en el período mayo de 2019 a marzo de 2020.
- Revelar fortalezas y debilidades de la comunicación interna de ATLASJ.E. durante el período mayo de 2019 a marzo de 2020.
- Proponer procesos de comunicación interna globales para la eficiencia y eficacia organizacional de ATLAS J.E.

Introducción

El presente trabajo final de grado, se encuentra en el marco de la Licenciatura en Comunicación Social de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, perteneciente a la Universidad Nacional de Córdoba. Esta tesina busca analizar la organización ATLAS Empresa Junior -de ahora en adelante ATLAS J.E.- y sus formas de comunicación en el período de mayo de 2019 a marzo de 2020.

La finalidad del trabajo radica en identificar tanto las dificultades, así como los procesos eficaces que componen la comunicación interna de ATLAS J.E., en pos de elaborar un plan global de comunicación interna que brinde herramientas para superar dichos obstáculos y potenciar los aspectos positivos de la comunicación organizacional.

Para comenzar, se desarrolla el contexto en el que se inserta la organización, y se brinda una breve explicación de la misma para situar al lector.

Luego, se describen las técnicas e instrumentos utilizados en el trabajo de campo para obtener los datos y la información necesaria. Asimismo, se explican las categorías conceptuales que se utilizan para el análisis diagnóstico de la organización.

Posteriormente, se analizan los datos recolectados con las categorías teóricas propuestas. Este proceso permite conocer la realidad institucional y brinda el conocimiento sobre la situación actual de la comunicación, sus fortalezas y debilidades, así como la situación deseada, es decir, el lugar a donde quieren llegar como organización, por medio de la comunicación.

Finalmente, se elabora una propuesta de comunicación interna. La elaboración del Plan Global de Comunicación Interna, como resultado del análisis diagnóstico llevado a cabo, será sólo un esbozo teórico, por lo que no se llevará a la práctica. No obstante, se acercará la propuesta a los y las integrantes de ATLAS J.E., en conjunto con una asesoría, en caso de que deseen implementarla. Esto es así, debido a los tiempos institucionales en los que se enmarcan tanto ATLAS J.E., como la Facultad de Ciencias de la Comunicación.

Justificación

El presente trabajo final de grado busca mejorar la comunicación interna de forma global de una asociación civil sin fines de lucro para la eficiencia y eficacia organizacional.

ATLAS Empresa Junior está compuesta por estudiantes que se están formando como futuros profesionales. Son jóvenes de diversas edades y ramas de la ingeniería, que procuran aportar conocimientos profesionalmente a diversas micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) del país.

De esta forma, la organización en cuestión aspira poder ayudar a mejorar los diversos procesos productivos de distintos tipos de empresas, como así también a los/as emprendedores/as que puedan necesitar el conocimiento de la ingeniería, pero que no puedan abonar por el servicio que brindan grandes empresas.

A la vez, ATLAS J.E., es una entidad perteneciente al tercer sector. Este, está formado por las organizaciones con personalidad jurídica e inscritas en un registro público y que no tienen ánimo de lucro, por lo que reinvierten sus beneficios en la propia actividad. Es por ello que cuentan con escasos recursos económicos, y, por lo tanto, con dificultades para contratar consultores en comunicación.

Por tales motivos, la relevancia de este trabajo final de grado, radica en la ayuda mutua, tanto para los/as estudiantes involucrados/as en la tesina de grado, como para los/as integrantes de ATLAS J.E. De esta manera, el plan de comunicación interna, se ajustará a las posibilidades, capacidades y recursos con los que cuente la organización.

La realización del análisis diagnóstico situacional es indispensable, ya que, es el puntapié inicial para una planificación comunicacional adecuada. El mismo abarca el período de mayo de 2019 a marzo de 2020.

Perspectiva comunicacional

El presente trabajo final de grado, se orienta desde el enfoque sistémico y constructivista.

Por un lado, la perspectiva comunicacional abordada desde el enfoque sistémico, toma a la organización como un todo, para así observar sus interrelaciones. Estas interrelaciones se observan leyéndolas de manera circular, y no de forma lineal, lo que significa que no se trabajan hechos aislados, sino sucesos que se afectan unos a otros recíproca y constantemente.

Esto es lo que se conoce como causalidad circular, y Daniel Scheinsohn¹ lo explica así:

“(...) ningún suceso o conducta es la causa o es causado por otro suceso o conducta de manera aislada; sino que, cada uno de estos sucesos y conductas están interrelacionados circularmente con muchos otros sucesos o conductas.”

Por otro lado, la perspectiva constructivista, tiene en cuenta que los objetos y/o eventos que conocemos son construcciones mentales. Esto es, que la realidad es siempre una realidad interpretada por las personas, y que hay tantas realidades como personas existen.

Los aportes de Scheinsohn nos proporcionan las categorías analíticas base para elaborar el análisis diagnóstico. Estas son: sector institucional, personalidad, cultura, imagen, identidad, vínculos, comunicación e imagen.

Las dimensiones trabajadas por Scheinsohn son puestas en diálogo y complejizadas con las contribuciones de Eugenia Etkin, Alejandro Formanchuk y el blog de comunicación estratégica Talentos Reunidos, mediante los siguientes aportes: misión, visión, actores extremos y medios o soportes.

¹ Daniel Scheinsohn, autor de “Más allá de la imagen corporativa, cómo crear valor a través de la comunicación estratégica®”, cuyos conceptos y categorías son retomadas en el presente trabajo.

Antecedentes

- “Diagnóstico y Planificación de la comunicación institucional interna de la Municipalidad de Malagueño”.

Autores: Cometto, Clarisa; Rojas, Emiliano; Teme Pernasetti, Lisandro

Abstract: Utilizan en su marco teórico a los autores Daniel Scheinsohn, Alejandra Brandolini y Amado Suárez. Su enfoque de estudio está orientado a la investigación de la comunicación interna de la municipalidad. Orientado fundamentalmente al público interno, le ponen esencial atención al factor humano. Trabajan desde un enfoque sistémico y organicista. Como propuesta final, proponen un proyecto.

Objetivos Generales de la tesis:

- Diagnosticar la comunicación organizacional interna de la Municipalidad de Malagueño durante el primer semestre de 2019.

- Proponer un plan de comunicación interna para satisfacer las necesidades de comunicación reconocidas en el diagnóstico.

- Trabajo Final de Grado “Olvidados, pero no vencidos. Posicionamiento de la imagen en asociaciones civiles, caso Identidad Vecinal.”

Autora: Vila Caramés, Analía

Abstract: Cuenta con la realización de un plan de comunicación con el fin de resolver a mediano plazo las necesidades detectadas en la asociación Identidad Vecinal, ubicada en el Municipio de La Matanza, en la Provincia de Buenos Aires. Se pone de manifiesto en este trabajo, el modo en el que las relaciones públicas pueden contribuir al posicionamiento de la imagen de la organización. Se analizan cuáles son las características, funciones, estrategias y vínculos de las asociaciones, con qué tipo de identidad y cultura cuentan, y cuál es la imagen pública que transmiten a la sociedad. Si bien es una tesis referida a la comunicación externa, se constituye como antecedente ya que trata con asociaciones civiles.

- Proyecto Final: Tecnicatura Superior en Diseño Gráfico y Publicitario.

Autoras: Agüero, Milagros y González, Micaela.

Abstract: Diagnóstico para analizar los diseños gráficos de la empresa junior ATLAS J.E. Relevamiento de imagen y elaboración de una estrategia de identidad visual.

Los objetivos son los de “lograr una imagen que dé respuesta a las necesidades conforme al mensaje que el comitente quiere transmitir, integrando los todos conocimientos y prácticas vistos en la Carrera”, a la vez que las tesistas adquieren experiencia y conocimientos sobre el trabajo interdisciplinario.

Destinatarios del trabajo final

Esta tesina, está dirigida especialmente al panel de docentes jurados, encargados de evaluar y realizar las críticas pertinentes a la misma, con el fin de que los autores del presente trabajo obtengan el título de la Licenciatura en Comunicación Social de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, perteneciente a la Universidad Nacional de Córdoba.

Serán receptores de la tesis de grado también, los y las integrantes de ATLAS J.E., aspirando a que, como beneficiarios de la misma, puedan superar las dificultades que atraviesan en los procesos comunicacionales.

Finalmente, pero no menos importante, esta obra está destinada al público en general interesado, y se espera que pueda constituirse como antecedente para futuros trabajos de investigación de colegas comunicadores.

Marco de referencia

ATLAS J.E. es una organización sin fines de lucro, perteneciente al tercer sector e inscripta como asociación civil. Dice Eugenia Etkin que las asociaciones civiles: “(...) No son parte del Estado ni del mercado, pero se vinculan con ambos (...)” (2012, p. 22). El tercer sector está formado por organizaciones con personería jurídica e inscriptas en un registro público, que reinvierten sus beneficios económicos en la propia actividad. Estas organizaciones, que en algunos casos son independientes del accionar del Estado, en otros trabajan de manera mancomunada, y en otros reemplazan su accionar en áreas de vacancia, donde el Estado no llega o no cubre las necesidades.

ATLAS J.E. si bien es una Empresa Junior, tal categoría aún no es reconocida legalmente en la Argentina como razón social. Se trata de organizaciones que dependen de centros educativos terciarios o universitarios, cuyo fin es la capacitación y formación de estudiantes mediante prácticas de intervención en organizaciones que contraten los servicios de consultoría.

La primera Empresa Junior surge en L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) en el año 1967, en París – Francia. Un grupo de estudiantes, conscientes de la necesidad de complementar sus conocimientos a través de la aplicación práctica de los mismos, crearon una asociación que pueda brindar servicios de consultoría de calidad y bajo costo, y la denominaron “Empresa Junior”. Esto les posibilitaría adquirir otros aprendizajes, los cuales ampliarían y complementarían los ya impartidos en las carreras universitarias.

Fundadas y administradas por estudiantes universitarios, las empresas juniors transforman a los/as estudiantes en pasantes empresarios comprometidos/as, que brindan servicios a PyMES y expanden una actitud emprendedora. Esto les permite adquirir habilidades de liderazgo, estratégicas, de gestión, de trabajo en equipo, entre otras.

En Argentina, existen varias empresas juniors tales como Nodos de la UTN, Vínculos de Mendoza y ATLAS J.E. Estas organizaciones se engloban en una Confederación llamada Raíces, que busca difundir el Movimiento de Empresas Junior (MEJ) en el país, para la creación de nuevas empresas junior.

Raíces realiza un encuentro de empresas junior anuales conocido como ENEJA, es decir, Encuentro Nacional de Empresas Junior Argentina. En el año 2018 se realizó en Mendoza y en 2019 en Córdoba, Argentina.

Vínculos fue la primera empresa junior -de ahora en más E.J.- del país y se instaló hace siete años. ATLAS J.E. fue fundada en 2014, a partir de un contacto de los/as fundadores/as con una empresa junior de Brasil.

Los y las estudiantes que conforman ATLAS J.E. son voluntarios/as. En Argentina, la Ley N.º 25.855, también conocida como Ley de Voluntariado Social, declara que esta actividad es “continua, altruista y solidaria”. La misma regula los derechos y obligaciones tanto de los/as voluntarios/as como de las organizaciones que los/as enmarcan.

ATLAS J.E. realiza proyectos de ingeniería en distintas MiPyMES de la ciudad de Córdoba. Mediante estos proyectos -denominados intervenciones- buscan mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos productivos de dichas empresas.

La organización, tiene dos presidencias, una comisión directiva y la asamblea general. También, se compone de cinco departamentos integrados por estudiantes de ingeniería de la Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales de la Universidad Nacional de Córdoba y de pasantes voluntarios, que son estudiantes de diversas carreras universitarias y/o terciarias de la ciudad de Córdoba.

En un primer acercamiento, puede observarse su misión y visión, es decir, la razón fundante de la organización, qué son y hacia dónde quieren ir.

Entonces, la misión de ATLAS J.E. es *“Realizar intervenciones en la sociedad, interactuando con MiPyMEs, instituciones y particulares (MIP), mediante la realización de diagnósticos, propuestas y/o aplicaciones, orientados a satisfacer sus necesidades de manera responsable y sustentable contribuyendo a su sostenibilidad en el tiempo. Estas actividades son de carácter académico o de investigación y son realizadas por estudiantes, bajo supervisión docente. De esta forma los estudiantes se capacitan en materia de prácticas profesionales, emprendedurismo, liderazgo, responsabilidad social y sustentabilidad, a la vez que generan un beneficio en la sociedad creando así un valor compartido.”*

Por otro lado, la visión es *“Ser un modelo para la creación de futuras E.J. en todo el país, dentro de todas las áreas de conocimiento universitario, contribuyendo a instalar el concepto en Argentina. Contribuir a la formación de profesionales sensibles a las problemáticas de la época, comprometidos, emprendedores, con visión global y formados en valores. Fomentar el desarrollo social y productivo a escala nacional, a través del Movimiento Empresa Junior en Argentina, actuando como agentes de transformación.”*

Finalmente, para terminar de comprender a ATLAS J.E., es importante analizar su entorno y cómo se inserta en él. Para esto se utiliza la herramienta Análisis PEST, es decir, el

análisis de factores políticos-legales, económicos, sociales y tecnológicos, que afectan a la organización.

Político-Económico

Cabe destacar, que las asociaciones civiles sin fines de lucro, entre las que se encuentran las EJ, deben pagar impuestos, como es el caso del impuesto a las ganancias. Sin embargo, hace unos años, se creó una nueva reglamentación que le permite a las Asociaciones Civiles sin fines de lucro reducir impuestos y ganancias. El artículo 1 de la nueva Ley de Asociaciones Civiles² número 24.057, establece que:

“La asociación civil es aquella persona jurídica de carácter privado, que se origina a partir del acuerdo fundacional de más de dos personas, quienes haciendo uso del derecho de asociarse con fines útiles previsto en el artículo 14 de la Constitución Nacional, deciden asociarse entre ellas para emprender en forma conjunta una actividad sin fines de lucro, de bien común, a través de esta nueva persona jurídica que, deberá tener las características esenciales, establecidas en el artículo 33, inciso 1 de la segunda parte del Código Civil.”

Sin embargo, el proceso de constitución de una asociación civil como tal, es decir, inscripta en personería jurídica, es lento e implica la firma de un contador y un escribano, lo que cuesta dinero para las asociaciones que sólo se mantienen con una “cuota solidaria” por parte de sus miembros.

Otro dato de vital importancia, es que el Movimiento de Empresas Junior (MEJ) en Argentina podría actuar como apoyo a las MiPyMEs para una mayor profesionalización. Esto se debe a que las Empresas Junior son emprendedoras, y pueden ayudar a las pequeñas y medianas empresas con su asesoramiento, ya sea en ingeniería, tecnología o demás temáticas en las que se especialicen.

En el caso particular de ATLAS J.E., la misma realiza intervenciones en las MiPyMES, con el objetivo de crear productos que éstas necesitan. Si bien las intervenciones provienen de las distintas ramas de ingenierías de la Facultad de Ciencias Exactas, también ofrecen ayuda en otros ámbitos, tales como logística o difusión de emprendimientos o actividades.

Debido a que los/as beneficiarios/as de la actividad de ATLAS J.E. son MiPyMEs, los/as estudiantes deben estar actualizados/as en materia jurídica/legislativa respecto a las micro, pequeñas y medianas empresas.

² InfoLEG, Información Legislativa del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos; Presidencia de la Nación: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/456/norma.htm>

En el marco de emergencia pública nacional de diciembre de 2019, la Cámara de Senadores, convirtió en Ley el proyecto de Solidaridad Social y Reactivación Productiva. Así, dio origen a la Ley 27541, que contempla la declaración de la Emergencia Pública hasta el 31 de diciembre de 2020, con el fin de poder aplicar las medidas ante la crisis social y económica en la que se encuentra la Argentina.

La página web Thomson Reuters (2020) señala que los beneficiarios de esta Ley serán los “contribuyentes inscriptos como PyME, con certificado MiPyME vigente al momento de presentación al régimen.” y las Asociaciones Civiles sin fines de lucro. Es por esta razón que la ley causa un gran impacto tanto para las E.J. como para sus beneficiarios, las MiPyME.

La importancia de esta Ley radica en que estas empresas cuentan con mayores ingresos y menores limitaciones a la hora de producir y distribuir sus mercancías. Por esta razón, las E.J. pueden brindar consultorías y elaboración de proyectos de mayor calidad. Esto se debe a que el propósito de la Ley 27541 es reducir la presión tributaria a las empresas, impulsar planes de pago y otros beneficios para reactivar la productividad; a fin de reducir pérdidas económicas y materiales de las empresas.

Si bien esta ley ha sido cuestionada por parte de la sociedad y la política, fue muy bien recibida por muchos pequeños y medianos empresarios, debido a los beneficios que puede generar en la productividad.

Social

Los y las integrantes de la organización son estudiantes de distintas ramas de ingeniería de la facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales (FCEFyN), de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC).

Su forma de trabajo es independiente a la facultad que los nuclea, es decir, desarrollan su actividad de forma autogestiva, autárquica y autónoma. No forman parte del presupuesto de la unidad académica, así como tampoco cuentan con tutoría de docentes e ingenieros/as para el manejo de la organización.

Se vinculan con diversas organizaciones como MiPyMES, emprendedores, diversos centros educativos de la ciudad de Córdoba, otras empresas junior del país y algunas de Latinoamérica, entre otras.

Tecnológico

El avance tecnológico genera, a nivel mundial, un gran interés. Por ello, en las últimas décadas, la inversión en ingeniería e investigación científica creció a gran medida.

Sin embargo, los descubrimientos tecnológicos y científicos son de alto costo, esto genera que no todos/as puedan pagar y acceder a ello para mejorar los procesos productivos,

logísticos y/o distributivos. Tal es el caso de muchas MiPyMEs, por ello ATLAS J.E. es a la vez una doble solución, tanto para aquellos/as emprendedores que necesitan apoyo y conocimiento especializado, como para los/as estudiantes que buscan adquirir diversas herramientas para su futuro.

ATLAS J.E. no cuenta con un espacio físico particular y propio, razón por la cual se reúnen en lugares públicos tales como parques, bares, la facultad a la que pertenecen, o incluso, en las viviendas de los/as integrantes de la organización. Esta situación genera que no puedan acceder a diversas herramientas como, por ejemplo, computadoras propias de la organización. Es por esto que la conexión a internet, los equipos de computación, las aplicaciones y plataformas web que facilitan la comunicación interna, coordinación y organización, son dispuestas por parte de los/as propios/as integrantes.

Marco metodológico

El presente trabajo, es un estudio de tipo exploratorio y descriptivo. El mismo utiliza técnicas e instrumentos de recolección de datos e información cuantitativas y cualitativas, a partir de una muestra representativa.

El trabajo de campo se desarrolló entre mayo 2019 y marzo 2020, luego de un primer contacto con una ex integrante de ATLAS J.E. en que se realizaron acuerdos de trabajo en función de las necesidades de la organización y de los objetivos de la labor que hacen a la tesis.

En un primer momento la investigación fue exploratoria, debido a que se recabó “la información para reconocer, ubicar y definir problemas, fundamentar hipótesis, recoger ideas y sugerencias”. (Rojas Soriano, 1991, p. 31).

Primero fue necesario plantear preguntas, que permitan recolectar la información necesaria para el desarrollo del diagnóstico. Luego, se continuó con la comprensión del lenguaje específico utilizado por los/as miembros de la organización.

La elaboración de los instrumentos enfrentó al desafío de encontrar sentidos y significaciones que los/as integrantes de la institución atribuyen a los fenómenos que ocurren en la misma. Entonces, una vez realizados y aplicados los instrumentos, se procesó la información y se triangularon los datos para obtener información que permita una comprensión global de la organización.

En el momento descriptivo, se buscó “caracterizar los fenómenos identificando sus propiedades, sus significados, sus usos, sus funciones, frecuencias y variaciones que en tiempos, lugares o grupos sociales determinados el mismo presenta”. (Landa, 1999, p. 41).

A la hora de llevar a cabo la investigación, se trabajó con una muestra poblacional. Esta, según Emanuelli (2009) es sólo una porción de la población total, un subgrupo que contiene las mismas características que se desean estudiar del grupo total.

La muestra obtenida de los/as integrantes de ATLAS J.E. para el desarrollo de la investigación, es no probabilística, lo cual se debe, según Emanuelli (2009), a que se obtiene mediante el juicio de la persona que selecciona los elementos de la muestra y posee un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario.

A continuación, se mencionan las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar la información necesaria y las muestras con las que se trabajó en cada caso.

Técnicas e instrumentos

Para conocer la situación de la comunicación interna de ATLAS J.E. durante el período de mayo de 2019 a marzo de 2020, se seleccionaron diversas técnicas de recolección de datos e información.

Puntualmente, se buscaba identificar las dificultades, en caso que las hubiera, y revelar fortalezas y debilidades de la comunicación interna de la organización. Por esta razón, se utilizaron técnicas cualitativas como la entrevista, la observación y el análisis de contenido, también técnicas cuantitativas como la encuesta.

A continuación, se desarrollan cada una de las técnicas cualitativas utilizadas.

- **Análisis de contenido:** “Es una técnica de investigación que consiste en el estudio de la realidad social a través de la observación y del análisis de los documentos que se crean o producen en el seno de una o varias sociedades.” (García Lucero, 2012, p. 120).

El tipo de análisis de contenido que se utilizó fue el exploratorio. García Lucero (2012) dice que este se desarrolla para probar por primera vez el material de estudio, de modo que pueda determinarse la elección del corpus, la señalización de categorías o índices, la prueba de los indicadores de medida y los criterios para la delimitación de la muestra.

Al comienzo, se realizó un análisis de contenido de las redes sociales de ATLAS J.E. y de su página web. El primer paso fue la recopilación de información de las cuentas que la organización tiene en Instagram y Facebook. También se recabaron datos en base al contenido de su página web. Estos tres canales son de comunicación externa, pero su análisis sirve para identificar las claves y formas de comunicación que tiene ATLAS J.E. con sus vínculos externos. Asimismo, es un estudio importante para observar cómo se muestra la institución. A su vez, se hizo una exploración del contenido de los grupos de WhatsApp, que es la herramienta de comunicación interna más utilizada por esta empresa junior.

Por otro lado, a lo largo de todo el proceso, se realizó el análisis de contenido de los documentos que la empresa guarda en la aplicación Google Drive, tales como el Estatuto de comunicación, los protocolos, las actas, entre otros.

Esta técnica de análisis, es utilizada para la elaboración de los diversos instrumentos implementados.

- **Entrevista:** "es una técnica cualitativa útil para profundizar algunos aspectos tales como creencias, sentimientos, motivaciones, valores y posibles modos de actuar" (Ortuzar, 2012, p. 73).

Se utilizó la técnica de entrevista no estructurada, la cual es una guía de preguntas abiertas que encamina a los/as investigadores/as. Tiene el objetivo de recuperar voces y sentidos de los/as entrevistados/as sobre la organización, sus percepciones y significaciones de la misma y de los diversos procesos internos que se llevan a cabo.

Los criterios seleccionados para desarrollar las entrevistas estuvieron determinados por los cargos y antigüedad de los entrevistados en la organización.

Se realizaron dos entrevistas abiertas y en profundidad a él y la presidente de ATLAS J.E. con el objetivo de conocer la organización, y las fortalezas y limitaciones que la misma tiene en materia de comunicación. Además, fue muy importante familiarizarse con los términos utilizados por los/as integrantes que la conforman. Cabe aclarar que solo una entrevista es la que se utiliza en este trabajo, ya que la otra queda of the record.

La entrevista es representativa de él y la presidente de ATLAS J.E. Las opiniones de los/as presidentes de la organización son necesarias para comprender el funcionamiento de esta, adentrarse en los objetivos institucionales y en la historia de la institución.

Para un primer acercamiento, dejamos que él y la presidente decidan fecha, hora y lugar de la misma. Se realizó en la vivienda de la presidente y se logró un contacto estrecho que permitió la aceptación para trabajar con la organización. Para mantener la identidad reservada de las personas entrevistadas, se les reconoce a lo largo del presente trabajo final como presidente 1 y presidente 2.

No se realizaron más entrevistas porque se consideró que con encuestas abiertas y observaciones no participantes se iba a poder obtener la información necesaria para la investigación. Las dos entrevistas realizadas brindaron los datos necesarios para el acercamiento y adentramiento en la vida institucional de ATLAS J.E, así como en la historia de esta.

- **Observación:** Para Sierra Bravo (como se citó en Ulla, 2012),
“esta técnica se basa en la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, especialmente de la vista, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas y hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente, o controlados de alguna forma por el investigador”.

En el presente trabajo, se utilizó particularmente la observación no estructurada o asistemática, que "consiste en el reconocimiento y la anotación de los hechos partiendo de guías de observación poco estructuradas." (Ulla, 2012, p. 46-47). Esto significa que el

investigador va al trabajo de campo sin establecer de antemano de manera estricta los fenómenos a observar, abierto a lo inesperado y a lo imprevisto.

El estilo de observación es no participante, la cual "se da cuando el investigador toma contacto con el grupo a estudiar, pero permaneciendo ajeno a la situación que observa." (Ulla, 2012, p. 51).

Las observaciones se realizaron en las diversas reuniones de departamentos, Asambleas y Comisiones. Cabe destacar que en dichos eventos fuimos recibidos abiertamente. Luego de cada reunión, se tomó la libreta de campo, para pasar la información y los datos a las fichas de observación. Estas contenían algunas categorías generales para ordenar la información recopilada de antemano, las cuales eran: tipo de reunión; departamento; lugar; participantes; temática de la reunión; actividades; datos sobre ATLAS J.E; y datos sobre la comunicación. Si bien se poseía esta guía, no nos estructuraba ni limitaba a observar otros fenómenos.

En total se efectuaron seis observaciones no participantes. Esta cantidad se debe a que era necesario observar el funcionamiento interno de cada departamento, y también las formas de comunicación entre un departamento y otro. Algunos departamentos se reunían con algún otro, lo que no solo permitía ver cómo trabajaban entre los/as integrantes de un mismo departamento, sino también con los/as que pertenecían a otros.

La primera observación no participante se aplicó el domingo 26 de mayo de 2019, cuando se llevó a cabo la Asamblea General Informal, y fue un importante puntapié inicial, ya que en esta asamblea se pusieron en común las diversas tareas y actividades de los departamentos. Las demás observaciones no participantes se llevaron a cabo de la siguiente forma:

- El 30 de mayo de 2019, se observó la reunión departamental de Recursos Humanos, en la casa de la coordinadora del departamento.
- El 8 de agosto de 2019, se observó la reunión departamental de Relaciones Institucionales en la vivienda del coordinador de departamento;
- El 14 de agosto de 2019, se observó la reunión interdepartamental entre intervenciones y marketing. La misma se llevó a cabo en la Facultad de Ciencias Exactas de la UNC;
- El 8 de octubre de 2019, se observó la reunión departamental de Recursos Humanos, en el domicilio de la coordinadora del departamento;
- El 24 de octubre de 2019, se llevó a cabo la última observación no participante. La misma fue una reunión departamental de Recursos Humanos, con la

participación de la presidenta operativa de Atlas J.E. Se dio a lugar en la residencia de la coordinadora del departamento.

Es importante aclarar que el funcionamiento del Departamento de Finanzas y Legales fue observado el día que se realizó la Asamblea General Informal, ya que fue el departamento que encabezó la reunión y explicó a los presentes su función. Por otro lado, las reuniones de Marketing que se observaron fueron virtuales.

La razón del porqué participamos más de una vez en las reuniones departamentales de Recursos Humanos, se debe a que es el departamento que se encarga de las cuestiones comunicacionales, por lo que era de gran relevancia observarles a la hora de tratar los conflictos y de gestionar la comunicación interna.

- **Encuesta:** “Es una técnica que permite obtener información acerca de una parte de la población denominada muestra por medio de un procedimiento estandarizado o uniformado”. (Dorado, 2012, p.100).

El instrumento que se utilizó en este caso fue el cuestionario. Dorado (2012) expone que este es llenado por la persona interrogada. Si bien es una técnica utilizada principalmente en trabajos cuantitativos, fue necesario aplicarla para constatar el clima comunicacional en la organización y de forma generalizada, es decir, para obtener la opinión de la mayoría y/o totalidad de los y las integrantes de la organización.

Esta técnica fue aplicada con diversos fines a lo largo del proceso de trabajo. Todas se desarrollaron de forma virtual, mediante la aplicación Google Forms, y contaron tanto con preguntas abiertas como cerradas. Los cuestionarios fueron respondidos de manera voluntaria. El criterio tenido en cuenta fue que la persona que responda la encuesta forme parte de ATLAS J.E. y del grupo de WhatsApp en el que se compartió dicho cuestionario. En todos los casos se tuvo en consideración el horario en el que la mayoría de los/as integrantes podía responder, lo que permitía cumplir con la representatividad de la muestra.

La primera encuesta que se realizó fue “Comunicación Interna ATLAS”. La misma contenía preguntas abiertas y cerradas. El objetivo de esta encuesta fue acercarse a todos/as los/as integrantes de ATLAS J.E. para recabar sus opiniones y creencias con respecto a la organización. A esta primera encuesta la respondió el 71% de los/as integrantes de la organización. Aquí, el tipo de muestra que se utilizó fue no estadístico y como su objetivo era un primer acercamiento general a la organización y a sus integrantes, era necesario un amplio porcentaje de respuestas.

La segunda encuesta que se realizó, se llamó “Encuesta para conocer ATLAS mejor”. Al igual que la anterior, incluyó preguntas abiertas y cerradas. Ésta apuntó a aproximarse a

los conocimientos de los/as integrantes respecto a los objetivos principales de la organización, indagar quiénes son los líderes y cuáles los valores y creencias que poseen los y las integrantes de ATLAS J.E. Esta encuesta fue respondida por el 37,5% de los/as integrantes de la organización.

La última encuesta fue nombrada “Encuesta ATLAS J.E.”, y su finalidad radicó en indagar acerca del trabajo inter e intra departamental y fundamentalmente la comunicación interna de la organización. Además, fue necesario relevar mediante este cuestionario las principales limitaciones que los/as integrantes ven en materia comunicacional, así como los medios o soportes comunicacionales elegidos cotidianamente. Este instrumento lo respondió el 71,43 % del total de los/as integrantes de la organización.

Marco teórico

El presente trabajo final de tesis consta de dos etapas. Primero, se busca conocer sobre la organización y para ello se realiza un análisis diagnóstico global de ATLAS J.E. basado en los aportes de Daniel Scheinsohn³, y luego, se concluye con la elaboración de un Plan Global de Comunicación Interna.

El autor mencionado en el párrafo anterior, propone analizar la organización de una forma integral en seis temáticas de intervención multideterminadas, de las que señala que “son los campos operativos sobre los cuales Comunicación Estratégica® diagnostica, pronostica e interviene”. (Scheinsohn, 1997, p. 47).

Al mismo tiempo, dichas nociones trabajadas por Scheinsohn son complementadas por otras categorías. Así, dialoga con Eugenia Etkin sobre la personalidad de la organización, con Alejandro Formanchuk⁴ en relación a los vínculos de la organización, y con el blog Talentos Reunidos de Comunicación Estratégica® con respecto a los soportes de comunicación. Para finalizar el análisis diagnóstico, partimos de los conceptos de Uranga, que trabajan tanto la situación actual como la situación deseada de la comunicación organizacional y el planteamiento de brechas a partir de las cuales surgen las cuestiones que se trabajan en la etapa de la planificación.

Respecto a la planificación, se retoman los aportes de José Manuel Mille Galán, ya que, si bien la propuesta del plan global de comunicación interna es sólo teórica y no se pondrá en acción, es importante dejar en claro las categorías y formas que tiene la planificación global estratégica de comunicación interna. Además, es importante remarcar que se toma el concepto de brechas de Uranga, el cual permite comprender el paso de la situación actual de comunicación a una deseada y óptima.

1. Análisis Diagnóstico

Para elaborar un análisis diagnóstico completo, se parte de las seis categorías propuestas por Daniel Scheinsohn. Éstas son personalidad, identidad, vínculos, cultura, comunicación e imagen.

Cada categoría es expresada de forma individual, y analizada a partir de sus componentes, que brindan una mayor comprensión de la organización. Sin embargo, estos seis campos, están interrelacionados y multideterminados. Esto permite tener una mirada amplia de los diversos procesos organizacionales que influyen en la comunicación, sus

³“Más allá de la imagen corporativa, cómo crear valor a través de la comunicación estratégica®”

⁴“Branding Interno: Una trama inteligente”

formas y objetivos, para luego, elaborar un plan global de comunicación interna que posibilite mejorar dichos procesos, en caso de que fuera necesario.

A continuación, se desarrollan las categorías mencionadas.

Personalidad

Según Scheinsohn (1997), la personalidad de una organización es el primer campo de análisis, y permite el primer acercamiento. Es lo que constituye y da impronta a una organización para que sea tal. Asimismo, la personalidad se puede dividir en tres niveles:

❖ Centro Psíquico o Endopersonalidad

Este nivel contiene a la misión, visión, objetivos y supuestos.

- **Misión:** Scheinsohn no elabora una definición de este concepto, pero lo nombra como uno de los componentes más importantes de la endopersonalidad. La profesora Eugenia Etkin⁵, que sigue la línea del autor mencionado, ayuda a completar la idea; ella afirma que la misión de una organización “establece qué es y qué hace”. Además, concluye que “define el modo en que la organización cumplirá sus objetivos”. (2012, p. 30).

- **Visión:** según Scheinsohn, es “el conjunto de ideas generales que constituyen el concepto de aquello que la empresa es y quiere llegar a ser en un futuro”. (1997, p. 69). Eugenia Etkin agrega que la visión “(...) Son los propósitos que persigue la institución y está atada a la estrategia” (2012, p. 30).

- **Supuestos:** Se basan en las “teorías de la acción” que tienen los miembros de una organización sobre las cuales diseñan sus comportamientos y luego actúan. Siguiendo a Scheinsohn hay dos tipos de “teorías de la acción”:

La primera es la “teoría expuesta”, es decir, la explicación que un gerente da cuando le preguntamos acerca de cómo actuaría en tal o cual situación. La segunda, es la teoría en uso. Ésta, es la que condiciona el comportamiento verdadero cuando la persona está en esa situación. (Scheinsohn, 1997).

A partir de las teorías de la acción se deben realizar las pruebas de congruencia y de consistencia. La primera consiste en reconocer la congruencia o incongruencia entre la teoría expuesta y en uso, observando directamente las acciones. La prueba de consistencia determina la coherencia y congruencia interna de las teorías de la acción, es decir, si hay supuestos básicos contradictorios.

❖ Mesopersonalidad

⁵ “Comunicación para las organizaciones sociales”

Este nivel contiene el carácter, sistemas y destrezas. Es lo que permite comprender las formas de trabajo, el organigrama, la forma de organizarse que tienen las organizaciones. Entran en esta temática de intervención el análisis de los roles, las funciones, la jerarquía, entre otros.

❖ **Exopersonalidad**

Este nivel sería el cuerpo corporativo; informa sobre los servicios que brinda la organización, las instalaciones, tecnología, equipamientos, y otros materiales importantes para el funcionamiento.

Identidad

El segundo campo que propone Scheinsohn es la identidad. Éste, es el componente que menos varía de una organización, ya que, si cambia, implicaría el surgimiento de una nueva organización.

La Identidad Corporativa está conformada por “(...) todos aquellos rasgos que permiten distinguir a la empresa como diferente y singular” (Scheinsohn, 1997, p.103). Scheinsohn reconoce cinco elementos que permiten captar lo que identifica a una organización: el proyecto corporativo, los atributos corporativos, el paradigma genérico corporativo, el texto de identidad y las tipologías discursivas.

A continuación, se explican brevemente:

❖ **Proyecto corporativo:** Scheinsohn afirma que: “(...) está constituido por un conjunto de proposiciones, organizado para orientar los objetivos estratégicos de la corporación; se basa en ciertos principios y se instrumenta a través de determinadas políticas de acción.” (1997, p. 104). Además, añade que el proyecto corporativo reúne los intereses de la organización y es el fruto de una reflexión por parte de la corporación sobre sus principios, su historia y sus aspiraciones.

❖ **Atributos identificatorios corporativos:** son aquellos atributos que se constituyen en parte indisoluble de su razón de ser. Son verdaderos y se inscriben en la realidad organizacional. (Scheinsohn, 1997).

❖ **Paradigma genérico corporativo:** es “el conjunto de atributos - reales o fantaseados - que los públicos asocian al perfil de las empresas análogas”. (Scheinsohn, 1997, p. 106).

❖ **Texto de identidad:** es el documento en el que se exponen los atributos óptimos de la organización. De los atributos identificatorios y el paradigma genérico, sale un

listado de los atributos más positivos y más indicados para la consecución del proyecto corporativo. (Scheinsohn, 1997).

❖ **Tipologías discursivas:** el autor manifiesta que “(...) el discurso es una configuración espacio - temporal de sentido... El Discurso Corporativo es la forma de autorrepresentación que la empresa asume”. (Scheinsohn, 1997, p. 109). En este sentido, plantea las tipologías genéricas de Discursos Corporativos.

- El discurso autorreferencial: enfatiza la identidad del emisor, quién es. Se posiciona como centro gravitacional del acontecer.

- El discurso de la actividad: Expresa lo que hace la organización.

- El discurso de la vocación: Exalta el beneficio que ofrece a sus públicos.

- El discurso de la relación: Centrado en la relación organización-públicos.

Expresa el compromiso de la organización con sus vínculos.

Vínculos

Los vínculos son el tercer campo que Scheinsohn analiza para obtener un diagnóstico organizacional.

El autor expone que los vínculos son las relaciones que se establecen entre la organización y el público: “Entre cada empresa y cada público, se configura un vínculo particular”. (Scheinsohn, 1997, p. 115).

Los atributos que definen a la organización están mutuamente relacionados con lo que los públicos fantasean o imaginan de ella. Estas ideas o fantasías nacen de los vínculos formados entre cada público y la organización. Así, la dimensión vínculo se relaciona mutuamente con la de identidad.

A la vez, los discursos corporativos, guardan también una estrecha relación con los vínculos que se van a establecer entre la organización y sus públicos.

Scheinsohn entiende a los/as integrantes de una organización como públicos, más precisamente como públicos internos. Sin embargo, autores como Alejandro Formanchuk⁶, encuentran inconvenientes a la hora de llamar “cliente” o “público” a los empleados. Este problema es práctico “porque conlleva una visión implícita que impone un determinado modo de relacionamiento y por ende de comunicación con la gente.” (Formanchuk, 2011, p. 25)

Esta idea de público, dice Formanchuk, hace referencia a un sujeto pasivo al que sólo se le permite escuchar o mirar:

⁶ “Branding Interno: Una trama inteligente”

“En esta era de “prosumidores”, llamar “público” a un empleado es un sinsentido. Además es una falta de respeto. Una persona que trabaja más de 8 horas por día en una empresa es todo menos público, es todo menos un espectador. Es el actor principal.” (Formanchuk, 2011, p. 25).

Adhiriendo a esta corriente de considerar a los y las integrantes de una organización como algo más que un sujeto pasivo, se habla de “actores extremos”. Este concepto hace que la relación entre las dimensiones de identidad y vínculos sea aún más fuerte.

Actores Extremos

Para definir a los actores extremos, Formanchuk propone la siguiente fórmula:

EXTREMO: Interno + externo + tremendo

Esta idea, el autor la toma entendiendo que un/a integrante a la vez de ser interno, es activo, y lleva la identidad de integrante de organización al mundo, por lo que es tremenda la posibilidad de difusión externa que brinda.

Cultura

El antepenúltimo campo con el que trabaja Scheinsohn es el de cultura.

Scheinsohn afirma que es la cultura la que le permite a los miembros entender fenómenos organizacionales. Es por esta razón que el autor señala que “(...) los miembros entienden los fenómenos organizacionales, a partir de este marco interpretativo que se instituye a través de diversos actos comunicacionales de acuerdo con una lógica simbólica compartida” (1997, p. 73). Entonces, la comunicación puede ser una herramienta para fortalecer o cambiar la cultura organizacional.

Dentro de esta categoría se pueden evidenciar las creencias y valores de una organización, las cuales materializan la cultura organizacional.

Según el autor (1997), las **creencias** son las ideas que se aceptan como válidas y verdaderas, y dan una base para los comportamientos y actuaciones de los/as integrantes. En cambio, indica que los **valores** son aquellos atributos o cualidades que la organización desea tanto mantener como alcanzar.

La importancia de las creencias y los valores radica en que permiten comprender los comportamientos de los/as integrantes dentro de una organización, y estipulan formas básicas de relación. Sin embargo, son abstracciones difíciles de registrar y fijar inmediatamente.

Es por ello, que el autor elabora el concepto de **héroes**. Sobre ellos, Scheinsohn señala que son quienes encarnan y personifican las ideas o atributos, materializados en sus comportamientos. Y, además, agrega que son “fuente de motivación y modelos de actuación,

símbolo y referente” (2009, p. 63-64). Todas las organizaciones generan héroes, ya sea de manera consciente o inconsciente, conforme o no a las creencias.

Existen dos clases de héroes: los natos y los creados. El autor explica: “Los héroes natos son aquellos que poseen la visión, constancia y capacidad necesaria como para crear una empresa que los sobrevivan (...)”. En cambio, los héroes creados, son el resultado de una necesidad situacional. Por ejemplo, la de exaltar uno o más valores en un momento determinado, relacionados con las creencias (Scheinsohn, 2009, p. 64).

Las creencias y valores, una vez encarnados, son puestos en marcha a través de actos concretos llamados **ritos o rituales**. Para Scheinsohn (2009), estos permiten identificar las creencias y valores, las reglas que guían los comportamientos. Los ritos o rituales, dan un guion y un lugar para que los/as integrantes de la organización puedan entender y significar lo cotidiano. Permiten aliviar tensiones y/o fomentar la innovación para crear nuevas visiones culturales. A la vez, posibilitan a los/as observadores identificar las creencias y valores en los comportamientos cotidianos.

Entonces, la cultura se compone principalmente de creencias y valores, materializados en los ritos o rituales, y fortalecidos por la presencia de los héroes de cada organización.

A la vez, es posible clasificar las organizaciones según el tipo de cultura que tienen. Se divide a las organizaciones en cuatro aspectos, a los que Scheinsohn (1997) llama 4 **tipologías culturales**, y surgen de las siguientes clasificaciones:

❖ **Ideología:** puede ser cultural del poder, cultural de la función, cultural de la tarea o cultural de la persona.

Para el análisis de la presente tesina final de grado, se retoma y amplía la categoría de **ideología cultural de la tarea**, entendida como:

“(...) una estructura en forma de red, basada en un proyecto concreto, un poder homogeneizador del grupo como instrumento para conseguir la eficacia personal, una cultura del equipo, adaptación y flexibilidad, la creación de grupos ad hoc que se disuelven cuando finaliza su función; el equipo es la fórmula para la resolución de problemas y el aprendizaje; se aprecia la variedad y la promoción profesionales y se responde a la remuneración (o influencia) por resultados (...)”. (Scheinsohn, 1997, p. 78).

❖ **Etapas del desarrollo:** analiza las organizaciones en cuatro etapas, que son la de creación y primer desarrollo, expansión, madurez y declive. Se hace hincapié en la categoría de la **creación y primer desarrollo**. Scheinsohn (1997) señala que ésta se distingue por la exaltación de los valores compartidos y, es en este

momento en donde se busca que los valores sean un instrumento que guíen los comportamientos diarios de los/as integrantes. Esto le permite a la organización construir la identidad por medio de sólidos valores compartidos que aportan un significado inequívoco y que son reconocidos por todos los miembros.

❖ **Mentalidad de la organización:** aquí la tipología cultural se divide en dos clasificaciones.

- La primera, es la clasificación según la mentalidad propiamente dicha: tendencia de la organización a la apertura o al cierre; al cambio e innovación; y al orden establecido (referido al grado de sensibilidad que la cultura posee y adopta al respecto de los cambios en el entorno). A su vez, esta taxonomía hace referencia a la definición de cuatro arquetipos (mentalidad narcisista; tribal; exploratoria y amplificadora), las cuales terminan de formar.

Para la presente tesina de grado, se explora sobre la mentalidad de apertura y el arquetipo de mentalidad exploratoria.

Siguiendo a Scheinsohn, una organización con mentalidad de apertura, debe mostrar un permanente contacto con el exterior y la adaptabilidad a cambios pertinentes en pos de lograr beneficios para la institución.

En tanto que, el arquetipo de mentalidad **exploratoria**, refiere a la apertura al entorno y la disciplina, con iniciativa y autonomía.

- La segunda clasificación, alude al grado de apertura y ritmo de los negocios: cultura vegetativa; cultura de autoclausura; cultura pasivo - adaptativa y cultura activo - adaptativa.

Sobre este punto, se amplía la cultura activo-adaptativa para los fines analíticos propuestos. Siguiendo a Scheinsohn (1997), la cultura activo-adaptativa, refiere al aprendizaje del entorno para optimizar la actuación y el proyecto corporativo.

❖ **Relación con el mercado:** finalmente, se ordenan las organizaciones según la relación con el mercado. Esta clasificación está compuesta por dos tipologías: “riesgo - retroalimentación” y “morfología producto - mercado”. Sin embargo, sólo se va a tomar la tipología que tiene en cuenta el “riesgo - retroalimentación” y que clasifica a las culturas corporativas en: cultura madura; cultura heroica; cultura proceso y cultura juvenil. Para el caso de ATLAS J.E., el tipo que le corresponde es el de **cultura juvenil**. Esta se define por su ambiente dinámico, activo y divertido, en donde los miembros asumen pocos riesgos y se premia la actividad y motivación.

En síntesis, las tipologías culturales son categorías analíticas que en la realidad se mezclan y confluyen. Pueden predominar varias e ir mutando a lo largo del tiempo, por lo que no es algo fijo y predeterminado.

Comunicación

El anteúltimo campo de análisis, es el de la comunicación corporativa. Scheinsohn va a decir que: “la Comunicación Corporativa se refiere a la temática de intervención que se ocupa de la gestión del conjunto de mensajes efectivamente emitidos por la corporación - o por terceros y que de algún modo la implican-, ya sean voluntarios o involuntarios.” (1997, p. 165).

El autor hace una distinción en la definición, y explica que no toma “comunicación corporativa” como un tipo determinado de comunicación, sino que el concepto engloba todos los actos comunicativos, cualesquiera sean sus contenidos, que referencian de uno u otro modo a la organización.

Scheinsohn (1997) expresa que la Comunicación Estratégica®, desde su modelo y su operar, asigna al receptor un protagonismo fundamental en la construcción del mensaje, ya que, este lo modela a partir de su percepción, de su experiencia y de sus capacidades.

Este concepto de Comunicación Estratégica®, permite relacionar lo propuesto por Scheinsohn y la idea de “actores extremos” que plantea Formanchuk. Esto significa, que el receptor del mensaje no es pasivo, sino que es un elemento creativo del proceso comunicacional. El receptor, no incorpora el mensaje tal cual le llega, sino que lo interpreta y construye su propio mensaje.

La dimensión de comunicación es troncal a toda la organización, ya que permite materializar su personalidad y mostrarse tanto a sus integrantes como al exterior. Transmite su identidad y la cultura, posicionándose como única y distinta a las demás. La comunicación en una organización permite gestionar la cultura para que los/as integrantes generen sentido de pertenencia.

Es por todas estas cualidades que Scheinsohn la coloca previo a la dimensión de imagen, porque ésta permite unir todos los aspectos de una organización que son mediados por la comunicación.

Comunicación interna

Dentro de la Comunicación Estratégica®, se identifica a la comunicación externa y a la comunicación interna, pero sólo se va a tomar la comunicación interna para el presente análisis.

Para Scheinsohn (1997), el mayor propósito del área de la Comunicación Interna es integrar el proyecto corporativo en el seno de la empresa. Pero para que esto suceda, la empresa debe conseguir la adhesión a sus propósitos, los cuales son: lograr mayor consenso en las metas corporativas entre los integrantes de la comunidad interna y promover en ellos, las actitudes necesarias para el logro de ese proyecto.

Es importante tener en cuenta que, para cumplir los objetivos que la comunicación interna de una organización se propone, hay que resaltar dos cuestiones: la primera, son los niveles dentro de la comunicación interna que el autor plantea y la segunda, son los tipos de canales para que la comunicación se dé.

Por un lado, los niveles propuestos por Scheinsohn (1997) para la comunicación interna se pueden definir en:

- Nivel intrapersonal: se trata de la comunicación con uno mismo.
- Nivel interpersonal: se da entre dos personas. Se construye sobre la intrapersonal, ya que, para comunicarse efectivamente con el otro, la persona primero ha de comunicarse consigo misma.
- Nivel de pequeños grupos: acontece entre tres o más personas.
- Nivel de multigrupos: se desarrolla en el seno de un sistema social compuesto por grupos interdependientes. Es el nivel más complejo.

Por otro lado, sobre los canales de comunicación, el autor menciona dos tipos: los formales y los informales. Sobre los primeros, señala que: “Los canales de comunicación formales se definen a partir de la estructura organizacional establecida”. (Scheinsohn, 1997, p. 224). En cambio, sobre los canales informales, indica que son los que surgen del intercambio natural que se da entre los/as integrantes de una organización, por lo que no están planificados y tampoco respetan la estructura formal del organigrama. (1997).

A la vez, Scheinsohn (1997) explica que la naturaleza de los canales formales de comunicación, puede responder a cuatro trayectorias, las cuales permiten describir cómo es la comunicación formal dentro de una organización. Estas son:

- Descendente: tiene como objetivo consolidar el conocimiento y el entendimiento de los principios y propósitos corporativos; construir identidad; fortalecer los roles jerárquicos; y generar credibilidad y confianza.
- Ascendente: se orienta a favor del diálogo organizacional y tiene como propósitos exaltar el protagonismo de las distintas jerarquías; favorecer la reflexión y el análisis; obtener el máximo aprovechamiento de las ideas y lograr el consenso.

- **Horizontal:** tiene por objeto favorecer la comunicación intra e inter departamental, para facilitar y dinamizar los intercambios; construir el proyecto corporativo con alta participación; optimizar el desarrollo organizacional; dinamizar procesos de gestión y fomentar la cohesión.

- **Diagonal:** son el instrumento idóneo para que entre las personas y grupos que conforman la corporación, se configure un lenguaje común y se promuevan acciones coherentes con los principios corporativos. Sumado a lo anterior, puede incrementar el rendimiento; promover procesos de cambio; acentuar el espíritu de trabajo en equipo y dinamizar el potencial innovador.

Cabe aclarar que, en la realidad, estas trayectorias no se presentan de manera pura, y que la división expuesta es completamente analítica.

Finalmente, el último requisito para que se pueda dar la comunicación interna dentro de una organización y, por ende, puedan cumplirse sus objetivos, es establecer los soportes o medios necesarios para comunicarse.

Las categorías propuestas por Scheinsohn no abarcan la diversidad de soportes de comunicación que podemos encontrar en la actualidad para la comunicación interna de una organización. Por ello, a los aportes del autor se incorporan los del blog Talentos Reunidos (2014), para comprender la complejidad de la comunicación actual.

Los soportes que se desarrollan en el blog son: de comunicación oral, de comunicación escrita, de comunicación audiovisual, y de comunicación digital a través de medios electrónicos. A continuación, se desarrollan las categorías que componen cada soporte.

❖ **Soportes de comunicación oral**

Según el blog Talentos Reunidos (2014), en este grupo se ubican todo tipo de encuentros grupales o individuales que son presenciales. Hay tres tipos de soportes, las reuniones, los eventos de equipo y los eventos formativos. A la vez, cada uno de éstos tiene subtipos. Se detalla brevemente cada uno de los subtipos.

- **Reuniones**
 - **Reuniones internas:** Pueden ser individuales o grupales. Sirven para transmitir información o tratar los desafíos y las oportunidades a los que se enfrenta la empresa junior.
 - **Encuentros con directivos:** se realizan con el fin de que los/as integrantes conozcan la evolución y los retos de la empresa junior.

- Reuniones directivas: donde se discuten cuestiones vitales como la visión u objetivos de la organización. Son eventos internos y pueden desarrollarse con un tono alegre o más sobrio, en función de la cultura corporativa.

- Eventos de equipos

- Los Kick Off son eventos internos para reunir a empleados, clientes, o proveedores. Suelen ser encuentros internos innovadores convocados con diferentes fines, como, por ejemplo: presentar un nuevo proyecto.

- Iniciativas de team building. Su objetivo es motivar o formar equipos de trabajo. Son actividades a las que asisten grupos reducidos de personas para que cada asistente tenga atención personalizada. Las iniciativas de team building son muy variadas y son en general, todas aquellas que fomenten la participación grupal

- Jornada outdoor es una modalidad de formación muy práctica y didáctica, cuyas actividades se realizan en contacto con la naturaleza. Estas actividades incluyen actividades grupales al aire libre con varios ejercicios en los cuales participan todo el personal, organizado por equipos.

- Eventos formativos

- Seminarios: uno de sus aspectos más importantes es la interacción, por lo que los asistentes suelen tener la oportunidad de lanzar preguntas a los oradores. Para fomentar la interacción de los asistentes, se puede incluir actividades que ayuden a los participantes a que se presenten.

- Las conferencias: son reuniones de profesionales de un sector determinado o de personas con un interés común.

- Workshop: charla, taller o encuentro breve de 3 a 5 horas aproximadamente, al que asisten un grupo reducido de personas. El evento tiene un componente práctico, con el objetivo de intercambiar ideas y aclarar las posibles dudas que se vayan planteando.

La principal diferencia entre los tres tipos de soportes mencionados es su finalidad. En el caso de las reuniones, estas buscan transmitir información, conocer la evolución y retos de la organización, para así discutir cuestiones vitales del quehacer institucional. Por otro lado, los eventos de equipo poseen la finalidad de presentar innovaciones, motivar al equipo y generar un ambiente de trabajo cálido. Finalmente, los encuentros formativos sirven para especializar al personal de la institución.

- ❖ **Soportes de comunicación escrita**

Dentro de esta categoría se encuentran todos los soportes impresos. El blog Talentos Reunidos (2014) incluye dentro de esta a los siguientes soportes: cartas; informes; boletines; revistas impresas; boletines de noticias; hoja de sugerencias; tablón de anuncios; y manual de bienvenida, el cual es un documento que recoge y sintetiza toda la información de interés y utilidad para el/la colaborador/a.

La importancia de este tipo de soportes es que generan un gran impacto visual y tienen un gran alcance, ya que pueden ser entregados en persona o colocados en algún sitio.

❖ **Soportes de comunicación audiovisual**

La gran ventaja de este tipo de soportes, es que genera un gran impacto auditivo y visual. Para Talentos Reunidos (2014) en este grupo se encuentran todo tipo de videos y la videoconferencia.

- Video: suele usarse para dar testimonios o motivar la práctica de los valores corporativos. Es una herramienta que responde a una estrategia de comunicación interna específica.

- Video conferencia: es uno de los medios más utilizados por las empresas para fortalecer sus comunicaciones internas. La principal diferencia entre este soporte y los videos comunes, es que la videoconferencia permite que varios asistentes en diversos lugares, se puedan conectar mediante una reunión digital y hablar en tiempo real.

❖ **Soportes de comunicación digital a través de medios electrónicos**

Según el blog Talentos Reunidos (2014), la comunicación virtual o digital se refiere a todas las comunicaciones que se producen en Internet y se alojan en plataformas multimedia. Además, agrega que estos tienen la gran ventaja de ahorrar costes y permitir medir su impacto y eficacia. En este grupo se encuentran:

- Medios Sociales o social media, que son plataformas de comunicación online cuyo contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías 2.0, que facilitan la edición, la publicación y el intercambio de información. Los más utilizados son las redes sociales corporativas internas, los blogs de empresa, los microblogs y los servicios multimedia. A través de éstos se comparte información de interés, se participa y se difunde conocimiento. Algunos ejemplos son: wikis, blogs internos y redes sociales corporativas internas como Instagram, Facebook y Workplace.

- Herramientas colaborativas para gestión de proyectos: La importancia de estas es que permiten el trabajo participativo y un actor activo en la creación de contenido. Existen varias, como Slack, Telegram, Trello, entre otras.

En el caso de la herramienta Trello, es una plataforma que permite organizar y planificar tu trabajo personal y compartirlo con tu equipo. Ofrece la posibilidad de crear tableros ‘boards’ propios con tus trabajos y otros donde puedes invitar a distintos perfiles profesionales que colaboren contigo en dicho proyecto, con el objetivo de facilitar la comunicación interna.

Si bien las herramientas colaborativas también son medios sociales, se diferencian en que son de uso específico para la realización de trabajos o actividades entre varias personas, y no son usadas para el entretenimiento.

Imagen

Otro componente importante a destacar en el análisis diagnóstico, es la dimensión de Imagen.

Scheinsohn (1997) explica que la Imagen Corporativa es considerada un resultado de la gestión de los anteriores campos operativos. Esto se debe a que la dimensión de Comunicación, ayuda a generar la imagen de una organización, mostrando su personalidad, transmitiendo su identidad y fortaleciendo su cultura a través de la generación de vínculos.

Para el autor, la imagen es la temática de intervención que “aborda el proceso según el cual el Público elabora una síntesis mental en relación con una empresa”. (Scheinsohn, 1997, p. 267). Esta comporta la articulación de cuatro conceptos básicos: Imagen Pública, Endoimagen, Imagen Pública pretendida e Imagen Sectorial.

Para el presente análisis, sólo se tendrá en cuenta la Endoimagen, la cual es una “síntesis interpretativa de la empresa, que operan exclusivamente los públicos internos.” (Scheinsohn, 1997, p. 267).

Situación Actual, Deseada y Brechas

El análisis diagnóstico finaliza con la identificación de la situación actual de la comunicación de ATLAS J.E. Ésta permite comprender dónde están actualmente situados en materia comunicacional.

Luego, se procede a reconocer cómo es la comunicación a la que quieren llegar, la cual les permita acercarse a su ideal de organización, que es la meta a la que se aspira a alcanzar en un futuro.

Entre estas situaciones hay una distancia, llamada brecha. Este es un concepto que Uranga (2008) define como la distancia entre la situación actual y aquella considerada como óptima y posible. Las brechas permiten determinar qué acciones son necesarias para acercar a la organización a este momento deseado de comunicación. Pueden ser de diversa índole, es

decir, puede implicar cambios en la cultura, en los soportes comunicacionales e inclusive en la identidad de una organización.

2. Planificación

Es la segunda etapa propuesta para este trabajo final de grado, que, a partir de los conocimientos provenientes del análisis diagnóstico, se plantea un camino a seguir para poder llegar a la situación deseada de comunicación, es decir, una situación óptima y eficiente de los procesos comunicacionales. Este proceso se llama planificación. Para ampliar la categoría de planificación, sus etapas y procesos, se retoma a José Manuel Mille Galán⁷.

El autor diferencia en distintos grados los planes, programas y proyectos. En este sentido, expresa que:

“la planificación es un proceso que busca la utilización de procedimientos y técnicas para conseguir una mejor organización y racionalización de la acción para alcanzar determinados objetivos”. (Mille Galán, 2004, p. 9)

Entonces, la planificación es un proceso con diferentes niveles de actuación, cuya secuencia sería: plan → programa → proyecto → actividad → tarea.

A continuación, se explica brevemente cada nivel propuesto por Mille Galán (2004).

❖ Plan

Este es el nivel estratégico y tiene objetivos generales. El autor, señala que un plan: “establece las grandes prioridades, las estrategias, los objetivos generales, las previsiones presupuestarias, etc.”. (Mille Galán, 2014, p. 9).

Entonces, los planes se proponen a mediano y largo plazo y se concretan en una serie de programas interrelacionados, cuyos objetivos específicos aseguran el cumplimiento de los objetivos generales del plan.

❖ Programa

Según el autor, los programas conforman el nivel táctico e integran el conjunto de acciones que se desarrollan para resolver uno de los objetivos planteados en el plan.

Agrega que los programas marcan “(...) los cambios o efectos específicos que concretarán a la práctica los efectos o los cambios genéricos incluidos en los objetivos generales del plan del que forman parte”. (Mille Galán, 2004, p. 10).

❖ Proyecto

Los proyectos, según Mille Galán, “constituyen el conjunto de acciones interrelacionadas que desarrollan un programa”. (2004, p. 11).

⁷ “Manual básico de elaboración y evaluación de proyectos”

Entonces, estos expresan el nivel operativo y definen la actuación concreta que permitirá conseguir los objetivos operativos que define el programa del que forman parte.

❖ **Actividad**

Las actividades aportan productos y servicios determinados, los cuales aseguran el alcance de los resultados de los objetivos operativos del proyecto.

Son el nivel productivo del proceso de planificación, en el cual se estipulan actuaciones específicas, asignación detallada de recursos, entre otros.

❖ **Tarea**

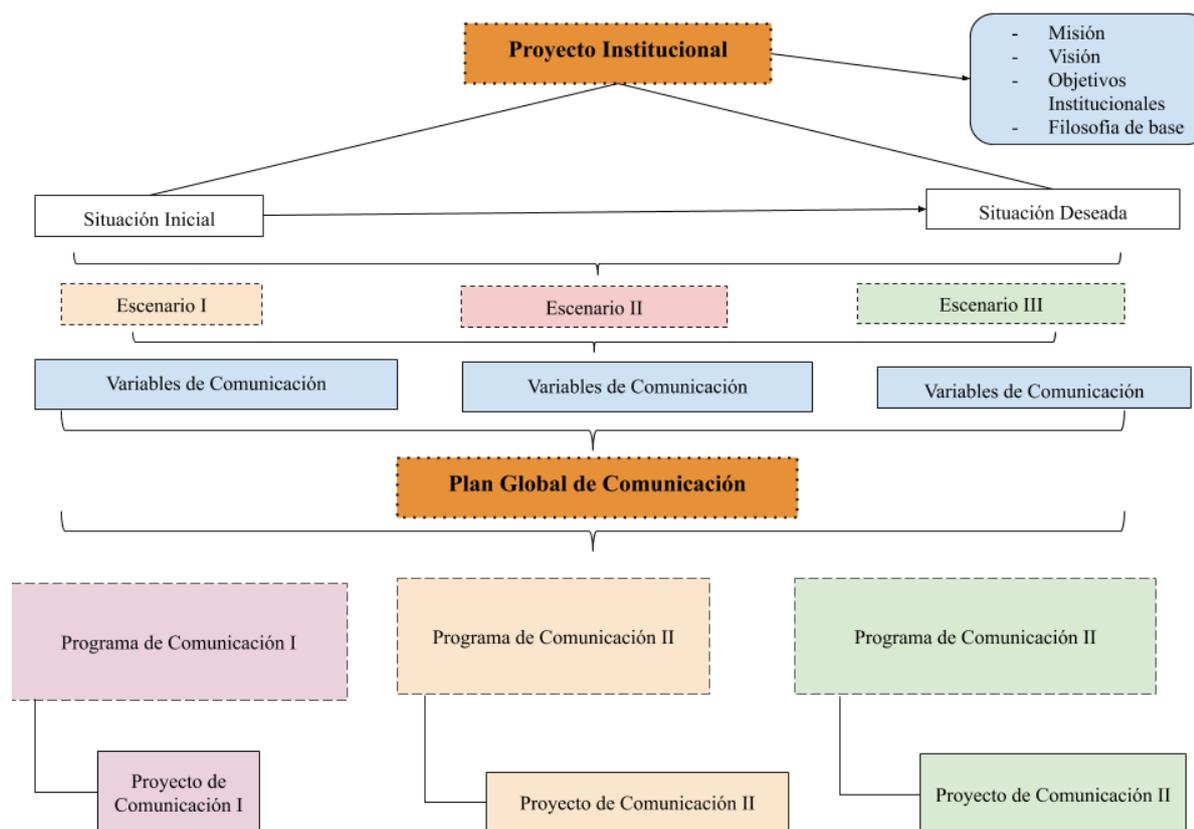
Las tareas son el nivel ejecutivo de la planificación. Según el autor, “son las acciones concretas que se desarrollan para llevar a término las actividades”. (Mille Galán, 2004, p. 12).

Evaluación: Toda planificación que se lleva a cabo, debe tener una instancia de evaluación. Ésta puede desarrollarse al momento en que se realiza el proyecto o finalizado el mismo. Sirve para identificar qué pasos, tareas, presupuesto, entre otros detalles deben ser mejorados en un futuro o cambiados durante el proceso de ejecución. No obstante, no se ahondará en este punto.

Plan Global de Comunicación

El Plan Global de Comunicación, es una planificación que, basada en el diagnóstico previo de una organización, busca acercar a ésta a la misión y visión organizacional, siendo coherentes y consistentes con su cultura y su identidad.

Figura 1: Estructura de un Plan Global de Comunicación



Nota. Muestra los pasos y componentes para la elaboración de un Plan Global de Comunicación. De un proyecto institucional con una situación determinada y una situación deseada, el/la profesional elabora una serie de escenarios posibles con variables de comunicación. A partir de esto, se desarrolla un Plan que es compuesto por programas, desglosados en proyectos. Cada programa puede contar con varios proyectos que son compuestos por actividades y tareas específicas.

Para el desarrollo del Plan Global, es necesario tener en cuenta los objetivos teleológicos y de gestión de la organización en cuestión. Los primeros, son los que perduran durante toda la vida de la organización. Están íntimamente relacionados con la misión y visión de la organización.

Por su parte, los objetivos de gestión o de situación deseada, son aquellos que nacen de los teleológicos, ya que, la organización no debe hacer cosas que no estén en su proyecto organizacional. Estos exigen mayor precisión, y es algo concreto que se quiere hacer.

Análisis diagnóstico

En este apartado, nos proponemos construir un análisis diagnóstico de ATLAS J.E., recuperando la información recolectada por las diversas técnicas e instrumentos, a la luz de las dimensiones teóricas aportadas por los diversos autores trabajados. Las categorías que se abarcan son: Personalidad, Identidad, Cultura, Vínculos, Comunicación e Imagen.

Personalidad

La personalidad es el primer campo de análisis, y como se dijo en el marco teórico, es lo que permite al investigador acercarse a la institución. Esto se debe, a que nos permite aprehender el sujeto social que vamos a intervenir.

Este apartado está compuesto por los tres niveles que posee la personalidad de una organización, los cuales son endopersonalidad, mesopersonalidad y exopersonalidad. Estos niveles son mutuamente determinantes, y el cambio en una de sus características modifica por completo la manera de ser de la organización. Cada uno de ellos se desarrolla a continuación.

Endopersonalidad

Es el centro psíquico de la organización, y está compuesto por su misión, visión, objetivos y supuestos. Este nivel es el más profundo que tiene toda institución.

❖ **Misión:** este componente expresa lo que la organización es y hace. En el caso particular de ATLAS J.E., su misión es *“Realizar intervenciones en la sociedad, interactuando con MiPyMEs, instituciones y particulares (MIP), mediante la realización de diagnósticos, propuestas y/o aplicaciones, orientados a satisfacer sus necesidades de manera responsable y sustentable contribuyendo a su sostenibilidad en el tiempo. Estas actividades son de carácter académico o de investigación y son realizadas por estudiantes, bajo supervisión docente. De esta forma los estudiantes se capacitan en materia de prácticas profesionales, emprendedurismo, liderazgo, responsabilidad social y sustentabilidad, a la vez que generan un beneficio en la sociedad creando así un valor compartido”*.

A partir del trabajo de campo, se advierte que los/as integrantes de ATLAS J.E. tienen presente su misión, ya que sostienen que el funcionamiento de la organización es en pos de las intervenciones que realizan. Sobre esto, Presidente 2 dijo *“buscamos realizar, al menos, dos proyectos de intervención anuales”* (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

Además, intentan que dichos proyectos sean coordinados por aquellos/as integrantes que estudian las ingenierías relacionadas a los temas de intervención. Esto no sólo es para brindar un servicio más completo y profesional, sino también para que los y las integrantes se puedan desarrollar y capacitar más profundamente en su área de interés.

De esta forma, podemos ver que ATLAS J.E. es coherente con lo que establece en su misión, ya que sus dos actividades principales son la intervención de MiPymes y la capacitación de sus integrantes.

❖ **Visión:** este componente de la endopersonalidad resalta lo que la organización quiere llegar a ser en un futuro; ATLAS J.E. busca *“Ser un modelo para la creación de futuras E.J. en todo el país, dentro de todas las áreas de conocimiento universitario, contribuyendo a instalar el concepto en Argentina. Contribuir a la formación de profesionales sensibles a las problemáticas de la época, comprometidos, emprendedores, con visión global y formados en valores. Fomentar el desarrollo social y productivo a escala nacional, a través del Movimiento Empresa Junior en Argentina, actuando como agentes de transformación.”*.

Es posible afirmar que ATLAS J.E. busca cumplir con los objetivos de la visión organizacional mediante diversas acciones que realiza cotidianamente.

En este sentido, podemos ver que ATLAS J.E. impulsa la creación de futuras empresas junior cuando trabaja en conjunto y abiertamente con diversas organizaciones, como por ejemplo la Facultad de Ciencias Económicas u otros centros educativos, de manera que intenta promover y difundir el MEJ entre docentes y estudiantes.

Algo que ATLAS J.E. aspira a conseguir para llegar a ser un modelo de empresa junior, es obtener la personería jurídica, y para ello utilizan todas las herramientas legales a su alcance. Acerca de esto, Presidente 1 dijo que *“en Brasil tienen personería jurídica de Empresa Junior. (...) les llevó años lograrlo, como veinte años y acá el movimiento recién va por el sexto. Vínculos que está en Mendoza tiene seis años, pero es poco. (...) Igual estamos buscando cómo son los pasos legales para incluir esa personería jurídica”*. (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

Es por ello que esta forma de proceder de la organización es coherente con la visión que tienen a futuro, ya que comparten a diario con otras instituciones su forma de trabajar y sus objetivos fundantes, de manera que ello incentive a formar más empresas juniors.

Por otro lado, la organización busca la constante formación de profesionales de manera integral, tanto en lo académico como en la práctica, fomentando el trabajo en equipo, el liderazgo y la solidaridad. Sobre este punto, Presidente 2 manifestó que: *“Como somos estudiantes, es una etapa que está bueno que la pases; mientras estudias aprendes aparte a gestionar empresas, emprendedurismo, desarrollas las habilidades blandas. La idea es que estés dos años pasando por las distintas etapas (...)”* y sobre esto último, Presidente 1 agregó

que “La idea es que se renueve, una vez que te recibís la idea es dejarle el lugar a alguien para que se profesionalice y aprenda (...)”. (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

La intención de formarse constantemente en las habilidades blandas que su formación universitaria no les brinda, es un gran aporte para que puedan resolver las problemáticas de la época. La permanente formación, es una herramienta muy valiosa para la coyuntura actual, en la que las personas y, por ende, las organizaciones, necesitan de nuevos y diversos aprendizajes.

Finalmente, al ser las MiPyMES sus beneficiarios, permiten que estas empresas se fortalezcan, generando desarrollo social y productivo a escala nacional.

De esta forma, se puede concluir que ATLAS J.E. intenta cumplir fielmente los objetivos que le permitan llegar a esa visión de futuro que se proponen, y también permite comprender cómo lo que se hace en el presente guarda estricta relación con lo que puede llegar a pasar. Esa es la gran relación que hay entre la misión y la visión.

❖ **Objetivos**

Son los objetivos estratégicos de una organización y se desprenden de su misión organizacional, a la vez guardan estricta relación con la visión, ya que el incumplimiento de estos afecta las proyecciones a futuro.

En el caso de ATLAS J.E. los objetivos fundantes organizacionales que se encuentran plasmados en su misión y visión, se resumen en:

- Realizar intervenciones de ingeniería en MiPyMEs
- Formar a estudiantes de la FCEFyN en habilidades blandas
- Fomentar el desarrollo del perfil profesional de los ingenieros de forma práctica.

Figura 2: Objetivos de ATLAS J.E.



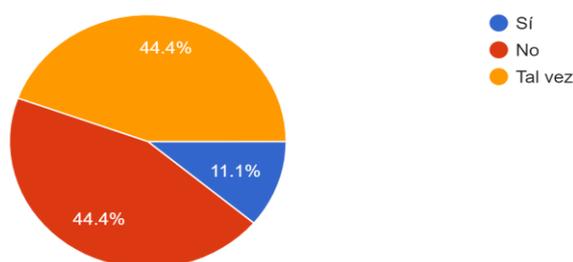
Nota. Figura extraída de tabulación de encuesta. Muestra la creencia respecto a los objetivos de la organización según sus integrantes.

Sobre este punto, se les preguntó a los y las integrantes de ATLAS J.E. cuáles creían que eran los objetivos principales de la organización. La encuesta reveló que los/as integrantes de la empresa junior reconocen sus objetivos principales, como se muestra en la imagen 2, un 33% de los encuestados cree que el objetivo de la organización es la formación estudiantil, otro 33% cree que es el desarrollo del perfil profesional de ingenieros/as de una forma práctica con habilidades blandas; mientras que el restante 34%, opina que es la realización de intervenciones.

Por otro lado, y como se muestra en la imagen, los y las integrantes de ATLAS J.E. han expresado, en gran parte, que los objetivos de la organización se mantienen a lo largo de los años. Esto se observa cuando un 44,4% de los encuestados aseguró no creer que los objetivos hayan cambiado a lo largo de los años, mientras que sólo un 11,1% por ciento aseguró que si cambiaron.

Figura 3: Evolución de Objetivos

3. ¿Cree que la organización cambió sus objetivos a lo largo de los años?
9 respuestas



Nota. Gráfico extraído de encuesta. Se desarrolla la evolución y modificación de los objetivos fundantes de la organización según sus integrantes.

Esto nos permite comprender que los objetivos fundantes son reconocidos como tales, y que se busca su consecución a pesar de la rotación del recurso humano de la organización.

A la vez, en ATLAS J.E., se lleva a cabo una planificación estratégica anual, en la cual se establecen los objetivos anuales que desean cumplir como organización. También se encuentran aquí las metas puntuales de cada departamento, a partir de las cuales se establecen objetivos específicos y actividades.

La planificación estratégica anual es presentada en un documento de Microsoft Excel que se almacena en Google Drive, accesible a todos/as los/as integrantes. En el mismo, se identifica fácilmente a qué programa hace referencia cada objetivo y quiénes son los involucrados en su resolución. Incluyen fechas estimadas de inicio y finalización, que ayudan a los y las presidentes a monitorear y controlar los logros obtenidos hasta el momento.

Finalmente, las últimas dos columnas que se presentan en el documento de la planificación estratégica anual, aluden al estado del objetivo en cuestión y a observaciones sobre el mismo. Estas observaciones las completan directivos del departamento y la presidencia operativa, y marcan la situación en la que se encuentra cada objetivo.

La imagen presentada a continuación, es una foto de una parte de dicho documento. En esta se puede observar que en el pie del documento hay una solapa con cada uno de los departamentos, en las que se presentan sus objetivos generales esperados para dicho año. Cada departamento es representado con un color distinto, el cual es al azar y con fines prácticos. Los colores cambian anualmente.

Figura 4: Planificación anual de ATLAS J.E.

Objetivo	Fecha de hoy		24/03/2020		¿Se alcanzó el objetivo ya?	Observaciones
	Programa	Involucrados	Fecha prevista de inicio	Fecha prevista de finalización		
Incentivar a los estudiantes a postularse en el Proceso Selectivo	Crecimiento del equipo	Todos	10/03	28/03	SI	5 por persona
Determinar el speech de cada departamento.	Crecimiento del equipo	Todos	10/03	15/03	SI	
Realizar la presentación de los departamentos de una forma creativa que permita la interacción con los trainees.	Crecimiento del equipo	Todos	15/03	13/04	SI	
Planificar actividades/tareas para etapa de trainees teniendo en cuenta la importancia de tareas que hagan sentir al trainee que es parte de la empresa y que su aporte es importante.	Crecimiento del equipo	Todos	15/03	08/04	SI	
Detectar oportunidades de intervenciones y aprovecharlas.	Desarrollo de intervenciones	Todos, coordinación RRH	01/04	28/12	NO COMENZADO	realizar al menos 3 micro consultorías por mes.
Realizar intervenciones para ganar experiencia, probar metodologías y establecer un sustento económico	Desarrollo de intervenciones	Todos, coordinación Intervenciones	01/04	28/12	NO COMENZADO	al menos 4
Planificar y realizar monitoreos sobre la situación de departamentos y sobre la E.J. en su totalidad. Plazo de ejecución Cada 6 semanas y durante la 7ma semana se realizará el monitoreo en CD junto a presidencia.	Desarrollo interno operativo	Todos	10/05		NO COMENZADO	
Realizar un protocolo para la gestión de conflictos, teniendo en cuenta los puntos para evitarlo y los pasos a seguir si ya se desencadenó	Desarrollo Interno Humano	RRHH	22/05	15/06	NO COMENZADO	
Cada miembro incorporar y transmitir el speech de la E.J.	Fortalecimiento de la Imagen	RRH, MKT y Todos los Coordinadores, presidencia coordina	22/05	01/07	NO COMENZADO	que todos los miembros de Atlas puedan hablar sobre la E.J sin miedo

Nota. La imagen muestra la elaboración de la planificación estratégica anual de ATLAS J.E. para el 2019. Adaptado de Planificación Anual, de ATLAS J.E., 2019.

Algunos de los objetivos que la Comisión Directiva se propuso para el 2019 son:

- Incentivar a que cada miembro invite a 5 estudiantes de ingeniería a postularse en el Proceso Selectivo.
- Revisar y actualizar la presentación de cada departamento de forma creativa.
- Planificar actividades y tareas para la etapa de trainees.
- Definir fechas para el cumplimiento de objetivos.
- Analizar, determinar y asentar en un documento un instructivo para organizar las carpetas del Google Drive.
- Solicitar avances y resumen de la situación de cada departamento.
- Realizar 5 monitoreos al año sobre la situación de cada departamento.

La planificación anual de una institución busca organizar el trabajo diario de esta, y ATLAS J.E. se basa en los objetivos fundantes para realizar su planificación anual.

Estos objetivos son coherentes con la misión, lo que se puede comprobar con el objetivo anual del 2019, el cual es incentivar a que cada miembro invite a más estudiantes. Este objetivo se desprende de los objetivos fundantes de formar estudiantes e incentivar la formación de empresas junior. Es por esta razón, que el logro de los objetivos anuales que se propongan, va a impactar en su visión a futuro.

❖ **Supuestos**

En los supuestos encontramos a las Teorías de la Acción: estas son la Teoría Expuesta y la Teoría en Uso. La relación entre ambas, marca el grado de congruencia entre lo que una organización dice y hace. Por ende, guarda estricta relación con lo que una institución es y con lo que quiere llegar a ser, y es por esta razón que se relaciona con la misión, la visión y los objetivos.

Por un lado, la Teoría Expuesta nos muestra lo que la organización y sus integrantes dicen que harían en cual o tal situación. Por otro lado, lo que la institución o sus integrantes realizan en dicha situación es la Teoría en Uso. Además de la congruencia, es importante observar la consistencia entre las distintas teorías de la acción, es decir, si hay supuestos contradictorios entre ellos.

En ATLAS J.E. se observan las siguientes acciones que permiten confeccionar la Teoría Expuesta en su relación con la Teoría en Uso:

- El primer caso de Teoría Expuesta es que ATLAS J.E. se muestra como una organización abierta. Sobre esto, él y la Presidente manifestaron que *“quien quiera entrar, será bienvenido, si muestra compromiso y es afín a los valores organizacionales”*; (comunicación personal, 8 de mayo de 2019). La Teoría en Uso marca que la institución recibe a los/as voluntarios/as de otras carreras en cualquier momento del año; principalmente, se muestran abiertos a estudiantes que están en proceso de tesis y que quieren realizarla en la organización.

En el caso de los/as estudiantes de las carreras de ingeniería la situación varía un poco, ya que, para ingresar, se realiza un proceso de selección importante, en el que entran sólo aquellas personas que cumplen con una serie de requisitos y con un perfil determinado. En este caso hay congruencia entre las dos teorías, ya que la organización se muestra abierta a trabajar con gente del exterior, y a pesar de que su proceso de selección cumple varios requisitos, quien quiera se puede presentar.

- “*Buscar el apoyo y aval de unidades académicas y principalmente de la Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales*”. (Presidente 1 y Presidente 2, comunicación personal, 8 de mayo de 2019). Esta Teoría Expuesta también es congruente con la Teoría en Uso, ya que ATLAS J.E. continuamente busca adeptos a través de su Departamento de Relaciones Institucionales. Constantemente se contactan con otras unidades académicas, para poder crecer como empresa junior y hacerse más conocida. Si bien aún no logran conseguir el apoyo de la Facultad de Ciencias Exactas, lo siguen intentando.

- Mantener una forma de trabajo horizontal, a lo que él y la presidente agregan “*donde todas las voces se escuchen por igual y se logren los consensos*”. (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019). ATLAS J.E. trata de incluir a todos/as en las distintas actividades que se realizan y en la toma de decisiones en algunas situaciones. Esta Teoría Expuesta se puede ver en Uso en varias situaciones de la cotidianidad de la organización.

El primer ejemplo se puede observar en la participación de actividades y tareas. Para que todos/as puedan participar de las distintas reuniones, principalmente la de departamento y de Comisión Directiva, habilitan conexión virtual vía Hangouts, Skype o WhatsApp. De esta manera, quienes quieran participar y no puedan asistir personalmente, pueden hacerlo vía online.

Otro ejemplo, es que aceptan que son voluntarios/as y que cada persona tiene otras actividades en su vida privada, por ello se intenta que cada individuo pueda acomodar sus horarios y no sobrecargarse de actividades. Es por eso que él y la Presidente dijeron que: “*La semana que se hace la Asamblea no hay (reunión de) Comisión Directiva (...) para no saturar de reuniones. Son como las tres reuniones más importantes, de Departamento, de Comisión y Asamblea. Dependiendo del rol que tenga cada miembro va a participar en una u otra.*” (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019). Estos dos ejemplos sobre participación son importantes para mostrar la congruencia entre Teoría Expuesta y Teoría en Uso, ya que la participación es un pilar fundamental para el trabajo horizontal.

Por otro lado, se retoma la idea del presidente de inculcar el consenso. Esto que ATLAS J.E. expone también se cumple, y también es congruente con la Teoría en Uso. Esto se debe a que las referentes de la organización transmiten a los demás integrantes la importancia del consenso, a tal punto que los/as presidentes y coordinadores de Departamento son elegidos por consenso al final de cada año. Cada Presidente y Coordinador/a presenta sus propuestas, las cuales son analizadas por los/as demás integrantes

de ATLAS J.E. mediante actividades grupales, hasta llegar a un consenso general en el que se eligen a los/as representantes.

Finalmente, si bien existe la horizontalidad y predomina el consenso, hay un organigrama con puestos jerárquicos que se respetan. Un ejemplo de esto, es cuando el/la coordinador/a de un departamento realiza la orden del día, delega tareas o pide avances a los/as integrantes sobre las actividades que tienen a cargo.

- Sólo pueden participar dos o tres años como miembros de la organización y luego se renuevan los cargos: “(...) *la idea es dejarle el lugar a alguien que entre para que se profesionalice y aprenda (...)*”; (Presidente 1, comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

Si bien la participación dura 2 o 3 años, algunos/as ex miembros continúan en el grupo de WhatsApp y a veces se les permite opinar, sin embargo, esto no implica que se le quite el espacio a un nuevo ingresante. Es por esta razón, que esta Teoría Expuesta es congruente con su Teoría en Uso, ya que los integrantes se renuevan siempre en ese periodo de tiempo, y también rotan los cargos. Además, esta rotación de integrantes se encuentra establecida en el Estatuto de la institución. Esta Teoría Expuesta es consistente con la Teoría Expuesta de la horizontalidad y el consenso.

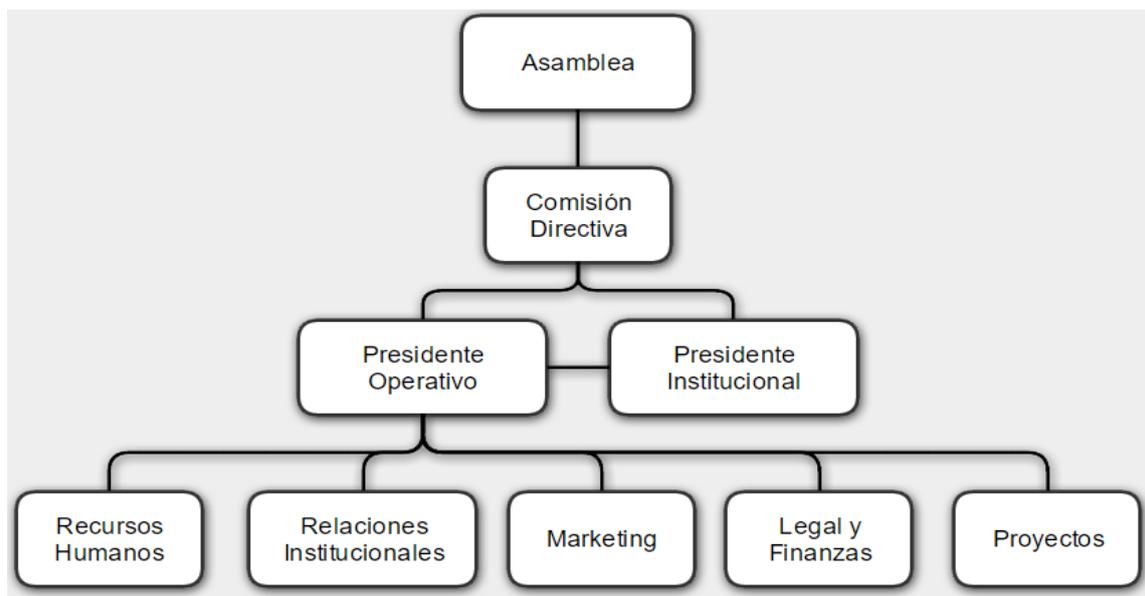
Entonces, a la hora de realizar la prueba de congruencia y consistencia, se observa que, en general, los y las integrantes de ATLAS J.E. son congruentes entre lo que dicen que van a hacer y lo que realmente hacen. También, se puede ver que la mayoría de sus supuestos son consistentes entre sí, por lo que no se contradicen.

Mesopersonalidad

Aquí, se resaltan aspectos claves de una organización, como lo son el organigrama, los roles y las funciones.

Respecto a la estructura de ATLAS J.E., y como se muestra en la figura 5, esta empresa junior consta de una asamblea compuesta por todos/as los/as miembros, trainees y pasantes de la organización. Se reúnen una vez al mes y mediante debates toman decisiones sobre cuestiones importantes.

Figura 5: Organigrama



Nota. La imagen muestra la forma de organización que tiene la ATLAS J.E., la disposición de roles y mandos. Adaptado de ATLAS J.E. (fotografía), ATLAS J.E., 2017, página web de ATLAS J.E. (<http://www.atlas.com.ar/>)

El y la Presidente afirman que: *“La Asamblea es el máximo órgano de gobierno, ahí están todos. (...) no usamos el voto, usamos el consenso (...) lleva más tiempo y debate, tratamos como de ir todos hacia una idea y hacerlo todas las partes. (...) como no usábamos el voto, entonces implementamos directamente ya en el reglamento interno que tomen las decisiones por consenso”*. (comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

De esta manera, se manifiesta que los estratos que aparecen en el organigrama son una manera de establecer roles, funciones y obligaciones de los y las integrantes de la organización, brindan una forma de organizarse para un trabajo más eficiente, incluso teniendo en cuenta la horizontalidad.

El área que sigue en orden jerárquica es la Comisión Directiva. Forman parte de ella, los/as Presidentes, los/as coordinadores/as de cada Departamento y el/la Tesorero/a. Se reúnen una vez a la semana para dar un informe de avances y tomar decisiones importantes respecto al funcionamiento de la organización.

En un siguiente nivel, y dependiendo de las decisiones de la Comisión Directiva, se encuentran las Presidencias. Éstas ocupan un mismo nivel jerárquico y realizan actividades distintas. De esta manera, se puede encontrar un/a Presidente Operativo y un/a Presidente Institucional.

El primero, refiere a quien monitorea los Departamentos, está en contacto directo y constante con los/as Coordinadores/as, revisa la Planificación de cada Departamento y pide

sus avances constantemente para guiarlos hacia los objetivos anuales que hagan cumplir la misión organizacional. Esto apunta hacia la unión de la organización y los departamentos en lo humano.

En cambio, el/la Presidente Institucional posee una mirada más hacia afuera de la organización. Su función es la de representar la institución y encargarse de las relaciones públicas. Tiene en cuenta la misión y visión organizacional para poder representar a ATLAS J.E. de la mejor manera.

En la práctica los/as Presidentes suelen trabajar juntos/as en todas las acciones y actividades, de manera que dividen las tareas tanto internas como externas entre sí, tal como lo señalan: “(...) *trabajamos juntos, intervenimos en los departamentos para ver cómo van juntos, ambos estamos en los grupos de los departamentos (...)*”. (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

Finalmente, debajo de las Presidencias se encuentran los Departamentos. Éstos, están en el mismo nivel entre sí y tienen una forma de trabajo horizontal, con las mismas obligaciones y responsabilidades. Estos son:

- Recursos Humanos: lleva a cabo y coordina el proceso selectivo. Distribuye a los y las *trainees* en distintos departamentos según necesidades y perfil, y además se encarga de la comunicación interna entre los distintos departamentos. Otras de las tareas que le corresponde son: organizar el Google Drive y crear protocolos de debate en las asambleas; planificar las formas de comunicación entre los distintos departamentos; brindar planillas base para la toma de actas en las reuniones de los departamentos; abogar por el buen clima laboral; tomar actas de asambleas y realizar actividades para fomentar el compañerismo.
- Legal y finanzas: es el departamento encargado del presupuesto y el financiamiento. Controla las cuotas, tiene contacto con AFIP y con distintos organismos nacionales que regulan a las asociaciones civiles.

Tienen vínculos directos con abogados/as, contadores/as y escribanos/as como asesoramiento para la realización de dichas funciones. Poseen el cuaderno de actas oficial, en las que se escriben las actas de la Comisión Directiva solicitadas por AFIP y la Dirección de Inspección General de Personas Jurídicas. Además, cobran las cuotas a los/as miembros y se encargan de los presupuestos.

A su vez, están en contacto con otros Movimientos de Empresa Junior y trabajan en pos de lograr la inscripción como Empresa Junior en el país.

- **Proyectos:** este departamento tiene una particularidad. En el organigrama aparece nombrado como “Proyectos”, pero la organización en su práctica cotidiana le llama “Intervenciones”.

Este departamento es el encargado de contactarse con los futuros beneficiarios, explicar los procesos de trabajo y realizar las propuestas de intervención. Estas propuestas suelen ser tres para cada beneficiario y varían en cantidad de tiempo y costos, por lo que estos/as últimos/as eligen una para llevar a cabo. Luego el departamento elige un grupo de miembros que van a liderar y coordinar el proyecto de intervención. Finalmente, concluyen las intervenciones con una evaluación-diagnóstico del trabajo ejecutado.

Sobre las intervenciones, él y la Presidente afirman que: *“Intentamos que las intervenciones que se finalicen satisfagan a los y las beneficiarios, pero que estén hechas por todos, para reflejar el trabajo en equipo. Al principio hicimos alguna intervención de diseño, pero hoy son todas de ingeniería. Todo el tiempo estamos viendo a qué decir sí y a qué no. (...) Queremos que cada miembro participe al menos en 2 intervenciones por año (...).”* (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

- **Relaciones Institucionales:** es el área que se encarga de un primer contacto con posibles beneficiarios. Además, asiste a capacitaciones y charlas dictadas para emprendedores con el fin de, mediante comunicación cara a cara y tarjetas, conseguir que se interesen en la propuesta de ATLAS J.E. Sumado a esto, se encarga de mandar mails a distintas organizaciones que puedan estar interesadas en las consultorías.

Este departamento, realiza las primeras microconsultorías con un posible beneficiario, para explicar las formas de trabajo. Por último, entra en contacto con otras organizaciones en busca de pasantes o convenios que beneficien a ambas partes.

- **Marketing:** Se encarga de la “marca”, del manual de identidad corporativa, de llevar a cabo productos comunicacionales para distribuir en otras organizaciones. Sumado a esto, realiza programas y manuales que marcan la forma de comunicarse externamente y además realiza dos boletines informativos anuales. Otras actividades que ejercen son: realizar estrategias de marketing; actualizar la página web y las redes sociales; crear un banco de fotos; difundir futuros eventos, consultorías y procesos selectivos.

La organización realiza anualmente un Plan Estratégico que cada departamento debe usar para crear su propia planificación. A su vez, los protocolos de acción se encuentran disponibles en Google Drive, para que cualquier miembro los pueda consultar. Sin embargo, no todos están actualizados, muchos de esos no se utilizan porque están obsoletos. Sobre este

punto, el y la Presidente argumentan que: *“Me parece que hay cosas que ya no deberían existir. Archivos que quedaron viejos, (...) por ejemplo en el (Google) Drive, hay cosas que no sirven, ya que son protocolos que están y no se usan. (...) Los primeros dos años era como mucho trabajo en actualizar y revisar protocolos. Ahora como que lo trabajamos de otra forma. Lo bueno es que ya te queda para que cuando entra alguien nuevo lo lea y ya sepa cómo hacerlo”*. (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

La estructura jerárquica de ATLAS J.E., es amplia y compleja. Cada departamento tiene roles determinados que ayudan al trabajo cotidiano dentro de la organización. Es decir, dentro de cada departamento se hallan los/as Coordinadores/as, los/as miembros, los/as pasantes voluntarios y los/as trainees. Cabe aclarar que se llama “miembros” a todos aquellos/as que hayan pasado los seis meses de entrenamiento de trainees o pasantes en la organización. Esto quiere decir que presidentes, coordinadores y demás integrantes que no sean pasantes o trainees son considerados miembros de ATLAS JE.

Los/as Coordinadores/as son las personas encargadas de llevar los avances a la Comisión Directiva y de monitorear la Planificación Estratégica de la Organización para no desviarse en el “día a día”. Sumado a lo anterior, deben establecer los objetivos y la planificación del Departamento para que sea acorde con la Planificación de la organización.

En la Comisión Directiva, la persona que ocupa el cargo de coordinar un departamento debe transmitir los avances de su área, proponer soluciones a los problemas o intereses de la organización y hacerse cargo de determinadas tareas que su departamento debe solucionar. También dirige las reuniones semanales del departamento, delega las tareas, realiza actas de las reuniones, transmite la información de los avances y temas importantes hablados en la Comisión Directiva y avisa fechas y eventos importantes, entre otras cuestiones.

Muchos/as coordinadores intentan que los y las integrantes de su departamento se sientan cómodos al trabajar en un ambiente horizontal en donde todos son escuchados de la misma forma, y tienen la misma capacidad de expresarse sin importar si son miembros o pasantes voluntarios. Esto muestra que pretenden que el trabajo sea ameno, y que se mantenga el compañerismo y la camaradería. Sin embargo, esto hace que a veces no se tome el rol del/la coordinador/a como superior, lo que puede generar incumplimiento de tareas delegadas. Sobre este punto, Presidente 2 dijo que: *“(…) los miembros (entiéndase en este caso, todas las personas del departamento, tanto miembros como trainees y/o pasantes voluntarios/as) olvidan el rol del coordinador, que es el de una posición superior y no*

respetan su trabajo como quién delega las tareas (...)". (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

Como se ve en la figura número 6, el 21.1% de los/as encuestados/as creen que el/la coordinador/a responde comprensivamente. Por otra parte, otras opciones elegidas por los/as integrantes de ATLAS J.E. que respondieron la encuesta fueron: positivamente; rápidamente; con predisposición. Cada una de estas, cuenta con un 15,8% de votos.

Figura 6: Relación con directores



Nota. El gráfico muestra la opinión de los y las integrantes de ATLAS J.E. respecto a la solución de consultas de los y las miembros de cada departamento por parte de los y las directores de departamento. Figura extraída de tabulación de encuesta

Además, la organización cuenta con un/a tesorero/a que es integrante del departamento de Legal y Finanzas. Es la persona encargada de las cuestiones económicas, por lo que tiene una relación particular, formal y verticalista con la organización. Los y las miembros se dirigen a él/ella para determinar el presupuesto que se destinará a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Esta persona, además, se dirige puntualmente a cada miembro en relación al pago de las cuotas y en particular a los/as coordinadores/as de los proyectos de intervención para establecer los montos que le propondrán a los beneficiarios. Sumado a lo anterior, es quién toma actas en Comisión Directiva y paga en la Administración Federal de Ingresos Públicos (de ahora en más, AFIP) el impuesto a las ganancias.

Por otro lado, los y las trainees son todas aquellas personas que tienen menos de dos meses en la organización. Frente a esto, él y la Presidente aclaran: *“Es una etapa en la que tienen que aprender la parte de cómo se comunican los sectores de la empresa, cómo funciona y cuáles son las áreas. (...) Tratamos de que aprendan y empiecen a trabajar en lo real; no les damos algo sólo para que estén ocupados, sino que hacemos que vayan a las reuniones, a las comisiones, que presencian los debates”*. (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

Los/as miembros, ven en los/as trainees el futuro de la organización, por ello es que los/as incentivan a participar y conocer de forma íntegra a ATLAS J.E. Los y las trainees, luego de dos meses, deciden si se retiran de la organización o si se convierten en miembros, con las obligaciones y derechos que eso implica. Es decir, pasar a formar parte de la organización una vez finalizada la etapa de trainee, es tener en cuenta que el o la miembro tiene la obligación de asistir a las reuniones de su departamento, liderar tareas, llevar a cabo actividades, participar de los debates y la toma de decisiones. Además, tiene que tener presente que en un futuro puede ser director/a de departamento, presidente o tener algún otro cargo.

Finalmente, se encuentran los/as pasantes voluntarios/as: son estudiantes de otras carreras que participan como realizadores/as de prácticas pre-profesionales, tesis o voluntarios/as. Es una categoría creada para aquellas personas que no estudian ingeniería y por tal motivo no pueden ser miembros. Sin embargo, pueden llevar a cabo actividades y se les solicita su ayuda en cuestiones acordes a las carreras universitarias que estudian.

Los/as miembros de ATLAS J.E. ven en este tipo de personas un recurso muy valioso. Sobre esto, Presidente 2 afirma que: *“tienen conocimientos en áreas que nosotros no y además son necesarias para un buen funcionamiento de la organización”*. (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019). Por esta razón, buscan que ingresen pasantes voluntarios/as constantemente y formen parte como uno/a más de las reuniones. Para ello están elaborando convenios con distintas facultades y unidades académicas para que los y las estudiantes realicen sus Prácticas Preprofesionales en ATLAS J.E.

Exopersonalidad

La exopersonalidad está compuesta por los servicios que brinda, sus instalaciones, la tecnología que posee, su equipamiento o cualquier otro material que se utilice. Todo esto constituye el cuerpo corporativo de la organización.

El cuerpo corporativo de ATLAS J.E. no consta de un espacio físico. Esto representa un problema a la hora de realizar las distintas reuniones, como la Asamblea, que convoca a todos/as los/as miembros. Sobre este punto, el y la Presidente expresaron que:

“Claro, nosotros queremos conseguir (el apoyo de la FCEFyN) principalmente por el espacio físico, pero también porque ayudaría mucho a que los chicos que entran, todo el trabajo que hagan, sea certificado por la facu”. (Comunicación personal, 8 de marzo de 2019).

Es por esta razón que las reuniones se llevan a cabo en las casas particulares de alguno/a de sus integrantes, normalmente de algún/a coordinador/a de departamento o bien en espacios públicos como el “quincho” de la FCEFyN.

En esta misma lógica, la maquinaria, el equipamiento y la tecnología (principalmente notebooks y teléfonos celulares) con la que cuentan son las personales de los/as miembros de la organización. Es decir, no hay inversiones en ATLAS J.E. en cuanto a infraestructura y tecnología, principalmente por falta de un espacio físico en el cual guardar los objetos.

Debido a esto, los elementos utilizados en las dinámicas de grupo de las Asambleas y Plenarios, los documentos de mayor relevancia de la Comisión Directiva, y los archivos importantes de la organización, son guardados en la vivienda del/la presidente operativo/a de turno.

Identidad

El segundo campo de análisis es la identidad corporativa. Permite analizar el proyecto corporativo plasmado en la Misión y Visión. Los componentes de la identidad corporativa son: el proyecto corporativo, los atributos corporativos, el paradigma genérico corporativo, el texto de identidad y las tipologías discursivas

La organización ATLAS J.E., se diferencia al resto de las asociaciones civiles y empresas por su identidad. A continuación, se explica cada componente.

Atributos identificatorios corporativos

Son atributos que la empresa asume como propios, y han de ser reales, por lo que además de estar representados en sus estatutos fundacionales, deben representarse en la realidad. A continuación, se enuncia cada uno de ellos:

- ATLAS J.E. es la primera Empresa Junior de Córdoba.
- Es una asociación civil, formada y dirigida exclusivamente por estudiantes, quienes brindan servicios de ingeniería a las compañías, instituciones y a la sociedad, bajo la supervisión de profesores y profesionales.

- El equipo de ATLAS J.E. está formado por estudiantes de ingeniería de la Facultad de Ciencias Exactas Físicas y Naturales de la UNC, constituyendo así un equipo interdisciplinario capaz de brindar la mejor solución a las necesidades de los/as beneficiarios/as.

- Los y las estudiantes se capacitan en materia de prácticas profesionales, emprendedurismo, liderazgo, responsabilidad social y sustentabilidad, a la vez que generan un beneficio en la sociedad, creando así un valor compartido.

Cada uno de estos atributos se encuentra en la misión y visión de la institución, y marcan la razón de ser de ATLAS J.E. Lo primero que hace único a la organización son dichos atributos, que fueron debatidos por los/as fundadores/as. Mediante estos atributos es posible situar la organización, desde el centro que nuclea a sus integrantes y la ciudad donde desarrolla sus actividades (UNC, Córdoba, FCEfyN), el tipo de actividades (intervenciones de ingeniería a MiPyMES), el área de estudio de sus integrantes (ingeniería), su historia y hacia dónde quieren llegar.

❖ **Paradigma genérico corporativo**

En este punto, es necesario identificar los atributos que los públicos asocian a las empresas junior. Vale aclarar que las palabras, acciones y atributos asociados a la organización en la “*encuesta para conocer mejor a ATLAS J.E.*” fueron categorizadas en las esferas expuestas para poder llevar a cabo el análisis. De esta forma, las respuestas abiertas de los encuestados fueron englobadas por nosotros en tales categorías.

Los/as integrantes de ATLAS J.E. dieron a conocer, a través de la encuesta, una serie de atributos que asocian al movimiento de Empresas Junior, y que, por lo tanto, esperan ver plasmados en ATLAS J.E. Estos son: interconexión mundial, alegría, sorpresa, emoción, expansión, unidad, conciencia ambiental, aplicación de conocimientos universitarios a MiPyMES, integración, energía, innovación, fuerza, acompañamiento, emprendedurismo, variedad, solidaridad, compromiso, búsqueda del bien común, justicia social, sustentabilidad, conciencia social y pensamiento crítico.

A su vez, también se recuperan las percepciones de los/as integrantes de ATLAS J.E. respecto a su propia organización. Para ello, se les preguntó a estos, mediante la “*encuesta para conocer mejor a ATLAS J.E.*” qué palabras y acciones asocian a la institución. Las palabras asociadas a ATLAS J.E. fueron: Compañerismo, Educación, Emprendimiento, Oportunidad, Trabajo en equipo, Consenso y Experiencia.

Las acciones asociadas a ATLAS J.E. son: Aprender, Trabajar (sobre todo en equipo), Capacitar, Impactar socialmente, Planificar, Reunirse y Liderar.

Una vez hecha la asociación de palabras y acciones que los/as integrantes asocian a la organización, se les pidió que identificaran ellos mismos ciertos atributos con los que identifiquen a la organización. Éstos son:

- Compañerismo y valores de la persona: Para fines académicos, se decidió integrar esta categoría por los atributos *compañerismo, integración, calidad humana, unión, inclusión, empatía y respeto* nombrados por los/as integrantes de ATLAS J.E. en la encuesta.

- Energía para hacer: categoría formada, para fines académicos, a través de la unión de los atributos: *ganas de hacer y buena energía*, nombrados en la encuesta.

- Responsabilidad

- Trabajo en equipo

Estos atributos fueron recabados por la “*encuesta para conocer mejor a ATLAS J.E.*”.

Estas simbolizaciones dan cuenta de lo que significa la organización y el Movimiento de Empresas Junior para sus integrantes. Permite ver los prejuicios que tienen respecto a la organización y el sector al que pertenece.

❖ **Texto de identidad**

Esta dimensión, permite identificar los atributos más positivos y óptimos presentes tanto en los Atributos Identificatorios Corporativos como en el Paradigma Genérico Corporativo.

El Texto de Identidad de ATLAS J.E. se conforma a través de los siguientes Atributos Óptimos, los cuales son aquellos que posea la organización y que también estén asociados al Movimiento de Empresas Junior:

- Compañerismo y valores de la persona: como se dijo anteriormente, formada por los atributos *compañerismo, integración, calidad humana, unión, inclusión, empatía y respeto*. La razón de agrupar estos atributos bajo una misma categoría es que todos tiene que ver con la relación entre personas en un grupo, y los valores que esto supone. Los/as integrantes de ATLAS J.E. asocian estos tanto al Movimiento de Empresas Junior como a su propia institución.

- Energía para hacer: las ganas y la energía fueron asociadas también tanto al MEJ como a ATLAS J.E. Ambas son indispensables para el trabajo diario y por eso las englobamos en una misma categoría.

Otros atributos que conforman el Texto de Identidad de ATLAS J.E. son Capacitación, Emprendedurismo, Conciencia, Responsabilidad Social, Sustentabilidad y Educación.

Todos estos Atributos Óptimos se ven plasmados en los Atributos Identificatorios Corporativos, como también en el Paradigma Genérico Corporativo. Se puede decir que la mayoría de los atributos esperados por los y las integrantes de ATLAS J.E. (de acuerdo a su idea del movimiento de empresas junior y de acuerdo a lo que esperan de ATLAS J.E.) concuerdan con los atributos reales o potenciales de la organización.

❖ **Tipologías discursivas**

Este punto posibilita observar el lugar desde el que la institución se posiciona, en un tiempo y espacio determinado, como emisora de mensajes. Esto permite ver en la práctica la relación entre la identidad y la comunicación, y por ello se identifican los discursos que ATLAS J.E. genera:

- **Discurso Autorreferencial:**

En este punto, la institución expresa lo que es y se posiciona como el centro del suceso: “Atlas es la primera Empresa Junior de Córdoba. Nuestro equipo está formado por estudiantes de ingeniería de la Facultad de Ciencias Exactas Físicas y Naturales de la UNC.” (<http://atlas.com.ar/estudiantes/>)

En el siguiente ejemplo, también ATLAS J.E. está poniendo énfasis en su propia identidad, ya que afirma: “Somos una Empresa Junior gestionada íntegramente por estudiantes.” (Facebook Atlas Empresa Junior, Convocatoria 2020).

- **Discurso de la Actividad:**

Este tipo de discurso expresa lo que la organización hace. En el caso de ATLAS J.E. es: “Realizar intervenciones en la sociedad, interactuando con MiPyMEs, instituciones y particulares (MIP), mediante la realización de diagnósticos, propuestas y/o aplicaciones, orientados a satisfacer sus necesidades de manera responsable y sustentable contribuyendo a su sostenibilidad en el tiempo.” (<http://atlas.com.ar/estudiantes/>).

- **Discurso de la Vocación:**

Este discurso resalta el beneficio que la institución le otorga a la sociedad. En el caso particular de ATLAS J.E., los estudiantes al capacitarse generan un beneficio en la sociedad, creando así un valor compartido.

El mensaje contenido en la visión de ATLAS J.E. “Ser un modelo para la creación de futuras Empresas Junior en todo el país.” también remarca el beneficio que esta puede brindar.

Otro beneficio de la institución es “Contribuir a la formación de profesionales sensibles a las problemáticas de la época, comprometidos, emprendedores, con visión global y formados en valores.” (<http://atlas.com.ar/estudiantes/>)

Y, por último, “Fomentar el desarrollo social y productivo a escala nacional.” (<http://atlas.com.ar/estudiantes/>).

De esta forma podemos ver como ATLAS J.E. hace mucho hincapié en este tipo de discurso, ya que el brindar a la sociedad beneficios es uno de los principales requisitos de una empresa junior.

- **Discurso de la Relación:**

Este discurso establece la relación que tiene la institución con sus distintos vínculos. “Los estudiantes se capacitan en materia de prácticas profesionales, emprendedurismo, liderazgo, responsabilidad social y sustentabilidad.” (<http://atlas.com.ar/estudiantes/>). Aquí se puede ver lo que los estudiantes realizan y obtienen de ATLAS J.E.

Otro discurso de relación lo podemos encontrar en su cuenta de Instagram, que dice: “Tenés una MiPyME? ¡Contactanos!”. Este mensaje busca la vinculación con futuros beneficiarios, con los que, una vez realizada la intervención, aún siguen manteniendo contacto.

Identificación físico-visual

La identificación físico-visual de ATLAS J.E. permite reconocer rápidamente su nombre.

Durante el 2019, la organización recibió pasantes voluntarios de Diseño Gráfico que propusieron un cambio de logotipo, eslogan y la elaboración de un manual de identidad visual.

Como se observa en la imagen número 7, el primer isologotipo de la organización mostraba rápidamente su nombre, pero no agregaba las siglas J.E. que, como se dijo anteriormente, significan Junior Enterprise, o en castellano Empresa Junior.

A la vez, este logo iba acompañado del eslogan “Nuestras manos a tu alcance”. Pero, las diseñadoras

Figura 7: Primer logo de ATLAS J.E.



Nota. La imagen muestra el primer logo de la organización. Adaptado de ATLAS J.E. (fotografía), ATLAS J.E., 2018, extraído de página web de ATLAS J.E. (atlas.com.ar)

remarcaron que la identificación físico-visual utilizada por la organización no le permitía a los/as posibles beneficiarios/as comprender rápidamente quiénes son.

Por ello, con un cambio de isologotipo, colores y tipografías, los/as pasantes voluntarios propusieron la nueva identificación físico-visual. Como se muestra en la figura 8, el nuevo logo agrega las siglas J.E. que brinda la posibilidad de comprender rápidamente que se trata de una Empresa Junior.

A la vez, cambian las manos del logo anterior, por un diseño que denota una metáfora que remite a la idea de una persona creciendo. Sumado a esto, incorporan el eslogan “Asesoramiento en Ingeniería”. Éste termina acercando la actividad de la organización a los distintos públicos de la organización.

Finalmente, esta propuesta de los/as pasantes voluntarios y tesistas de Diseño Gráfico, propone grandes cambios. Estos se pueden observar en las tipografías, en los recursos de identificación físico-visuales, como son los folletos, tarjetas de presentación, firmas digitales y uso de colores. Es importante remarcar que desde la organización están implementando los cambios propuestos por las pasantes de diseño en todas las redes sociales y papelería.

Las modificaciones propuestas intentan denotar madurez, profesionalismo, acercar una mayor idea de lo que hace la organización a los vínculos externos, y modernizar la antigua marca de la organización.

El cambio de logo es muy reciente y aún se están observando los cambios, por lo que medir el impacto que tiene en el público externo todavía es difícil. Sin embargo, ya se han comenzado a evidenciar algunas cuestiones positivas, como el reconocimiento de una organización madura y moderna que busca constantemente actualizar las metodologías de trabajo y ser innovadores en el área. Por otro lado, internamente el cambio de logo produjo la realización de eventos para la revelación y lanzamiento de la nueva imagen, generando instancias de compañerismo para el desarrollo y fortalecimiento de los vínculos entre los y las integrantes de la organización.

Vínculos

El tercer campo de análisis propuesto por Scheinsohn es el de vínculos. Éstos implican a las distintas relaciones que una organización establece con otras organizaciones, personas, grupos y con sus propios integrantes. Debido a que se estudia la comunicación

Figura 8: Logo actual de ATLAS J.E.



Nota. La imagen muestra el logo actual de la organización, creado por diseñadoras gráficas. Adaptado de ATLAS J.E. (fotografía), ATLAS J.E., 2018, extraído de página web de ATLAS J.E. (atlas.com.ar)

interna de ATLAS J.E., se desarrollan brevemente los vínculos externos para luego adentrarnos en las relaciones internas, es decir, entre los/as propios/as integrantes de la organización.

ATLAS J.E. se vincula externamente con distintas facultades de la UNC, como la FCEfyN, la Facultad de Ciencias Económicas y diversos centros de estudios universitarios o terciarios. A la vez, se relaciona con MiPyMES, quienes son las beneficiarias-clientes de la organización, tal es el caso de BATES, institución que organiza una “cuna de emprendedores”.

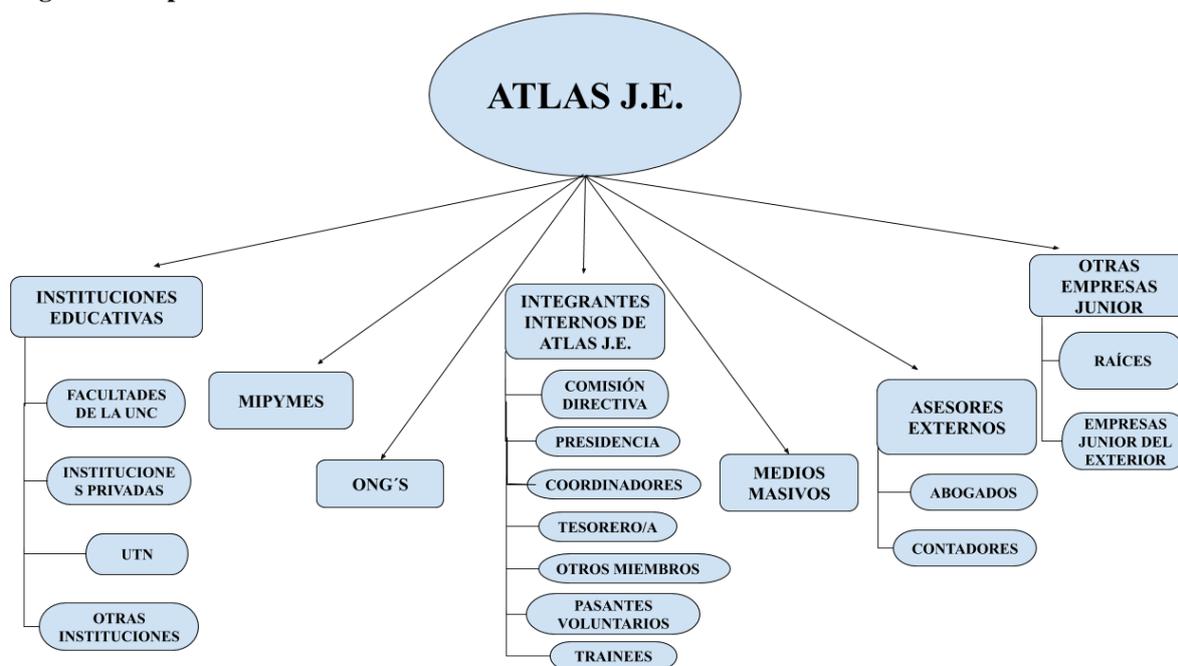
También se relaciona con otras empresas junior como Nodos, Vínculos y Alas, las cuales pertenecen a RAÍCES, la confederación que representa a las EJ del país en el Encuentro Nacional de Empresas Junior Argentina (ENEJA).

Por otro lado, procuran vincularse con los medios masivos de comunicación para difundir el MEJ y dar a conocer a la organización en busca de nuevos/as pasantes y de nuevos/as beneficiarios/as, lo cual forma parte de la visión organizacional.

Además, hay actores externos que son contratados para el funcionamiento de ATLAS J.E.; este es el caso de los abogados y contadores que contratan excepcionalmente para realizar trámites de AFIP, de Personería Jurídica y de cuestiones puntuales y esporádicas.

Se puede ver la relación de los distintos vínculos que tiene la organización en el mapa de actores a continuación. Como se observa, los vínculos incluyen a los y las integrantes de ATLAS J.E.

Figura 9: Mapa de actores



Nota. La imagen muestra el mapa de actores integral de la organización y los vínculos que se crean con cada uno, tanto internos a la organización como externos.

Con todo lo que se desarrolla en este campo, se brinda una primera mirada de las relaciones de la organización en cuestión con otras instituciones e individuos. El mapa de públicos presentado anteriormente, permite ver las distintas conexiones que posee la organización. Ahora bien, ¿Qué pasa hacia adentro de la organización?

Actores Extremos

Esta idea connota que los/as integrantes de una organización son actores activos. Se puede observar a continuación, la vinculación que cada uno/a tiene con ATLAS J.E.

El interés principal de ATLAS J.E. como organización es cumplir con su objetivo de base, es decir su misión organizacional, y también aspirar a lograr su visión de futuro. Para que esto suceda, cada actor dentro de la organización tiene que hacer su parte.

Los primeros actores extremos son los/as **Presidentes**. El interés de ellos/as con respecto a la institución es estimular a los/as Coordinadores/as a mantener activos y motivados/as a los y las miembros, para cumplir con el Plan Estratégico Anual y con la Misión de la organización. La posición aquí es de poder, ya que están en un mando alto. Este poder está limitado por el máximo órgano de la organización, la Asamblea.

Los/as **Coordinadores/as** de departamento son los mandos medios de la institución. Sus intereses se basan en lograr que los/as integrantes de cada departamento estén motivados a realizar las tareas diarias, las cuales ayudan a llevar a cabo la planificación anual.

En la base de las posiciones de ATLAS J.E. se encuentran los/as pasantes voluntarios y los/as trainees y miembros.

En el caso de los **pasantes voluntarios**, la relación que se establece es de corto plazo y tiene intereses puntuales. Cada pasantía voluntaria dura seis meses, con posibilidad de ampliarla una vez. Hay casos puntuales como el de los pasantes que desarrollan sus trabajos finales de grado y terminan la relación voluntaria una vez finalizados los mismos.

El interés de los/as pasantes voluntarios reside en acumular experiencia práctica para su profesión. Cada pasante tiene ciertas habilidades que desea poner en práctica, las cuales son acordes a los intereses de ATLAS J.E. de capacitar, formar y profesionalizar estudiantes. Por otro lado, sus intereses organizacionales se basan en cumplir con los objetivos operativos propuestos por los/as coordinadores/as del departamento al que pertenecen.

En el caso de los/as **Trainees**, los intereses de estos estriban en capacitarse, formarse como profesionales y pasar el periodo de prueba. Pero previamente deben ser elegidos en el proceso de selección. El anhelo de ATLAS J.E. para con ellos es que posean los valores organizacionales que esta tiene, ya que para la institución son indispensables para cumplir con la misión y visión organizacional. Además, los trainees deben cumplir con las tareas que se les delega y aportar sus conocimientos y aptitudes al trabajo de la organización.

Los/as **miembros** son los/as integrantes de ATLAS J.E. que ya pasaron su etapa de trainee. Si bien sus intereses siguen siendo los de profesionalizarse y capacitarse, los de la institución para con ellos ya cambiaron. Esto se debe a que al ser elegidos/as, significa que poseen los valores y cumplen con las expectativas de ATLAS J.E. Ahora la organización está interesada en que estos cumplan los objetivos institucionales diarios y se capaciten.

Hay que destacar que, sumado a los intereses ya mencionados, cada persona tiene sus propios intereses personales a pesar de la posición que ocupa en una relación. Estos intereses personales se entrecruzan con los intereses organizacionales y también con los de posición en la institución. Un ejemplo de esto, es que cada miembro de la organización puede elegir el departamento al que quiere pertenecer y las tareas que quiere desarrollar.

Hay que recordar que los/as presidentes, coordinadores y tesorero/a son miembros de la organización, es decir, estudiantes de ingeniería de la FCEFyN que pasaron la etapa de trainee. Sin embargo, no todos/as los/as miembros ocupan cargos medios o altos. Entonces, la forma de vincularse cambia según el rol y el tiempo que lleven en la organización, y si son o no estudiantes de ingeniería.

Cada forma de vincularse conlleva una forma de comunicación particular que se desarrolla en profundidad en el apartado Comunicación.

Cultura

La cultura de una organización es el cuarto campo de análisis propuesto por Scheinsohn. Para analizar la cultura de ATLAS J.E., se comienza por identificar las creencias, valores y héroes que esta posee en su interior. Luego, se identifica el tipo de cultura y la etapa de desarrollo en la que se encuentra la organización.

Creencias

Las creencias son las ideas que se aceptan como válidas dentro de una organización, y que por ende guían el accionar de sus integrantes. En el caso de ATLAS J.E., se recabaron por medio de las distintas técnicas de recolección de datos las siguientes creencias:

- La Presidencia cree que teniendo el aval de la FCEFyN se sumarían más ingenieros/as y habría más interesados/as para elegir. Sobre esto, Presidente 2 dijo: “Lo que pensamos era hacer un acuerdo de carta de recomendación, de que la facultad de económicas avale lo que hacemos. Como una vinculación, que sería lo que queremos hacer con la nuestra, pero lo queremos más con la nuestra (...) para que sea más interesante y llamativo para los estudiantes de ingeniería también” (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019). Esto les brindaría, tanto la posibilidad de obtener difusión en los medios oficiales de la facultad para lograr un mayor alcance, como tener un espacio físico que les permita emitir más mensajes visuales.
- El trabajo en equipo es un pilar para el logro de los objetivos propuestos. Cada departamento tiene un sinnúmero de actividades y tareas por día, que, si no son repartidas y realizadas a tiempo, se acumulan y retrasan el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización en la planificación estratégica anual.
- Mediante el consenso se puede avanzar hacia un mismo objetivo compartido como organización. Presidente 1, en entrevista manifestó: “aunque lleva más tiempo y más debate, tratamos de ir todos hacia una idea y hacerlo todas las partes”. (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019). Es tan importante el consenso, que se estableció en el Reglamento Interno tomar todas las decisiones por consenso. Ellos/as creen que las decisiones conjuntas siempre llevan a un mejor resultado, a la vez que mejora el ambiente de trabajo, ya que se genera un acuerdo colectivo.
- Los/as integrantes creen que estar en ATLAS J.E. además de darte amigos/as, te permite desarrollar las habilidades blandas. Esto se evidencia principalmente en la cantidad de actividades extralaborales que realizan o los cursos a los que asisten.

- "Las personas que no salen de su departamento son las primeras en desmotivarse." (Presidente 1, comunicación personal, 8 de mayo de 2019). La presidencia cree que las personas que no participan de forma integral de ATLAS J.E son los/as primeros/as en desistir e irse. Esto se debe a que piensan que el compromiso por la organización se logra adentrándose en ella. El no participar en las actividades te aleja de la familiaridad de ATLAS J.E.

- Una buena comunicación inter e intra departamental hace que los proyectos, intervenciones y tareas que se lleven a cabo se puedan realizar mejor y más rápido. Esto se debe a que, en cada intervención, cada área debe coordinar tareas para que la actividad sea lo más completa y profesional posible. Por ello es que la falta de comunicación impide que una institución pueda realizar sus tareas diarias y, por ende, impide el cumplimiento de los objetivos.

- La presidencia cree que: "La gente que nunca concurrió a una Comisión Directiva no sabe bien cómo hay que ir preparado". (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019). Esto quiere decir que la experiencia se logra participando de las distintas instancias que se presentan en el quehacer institucional y que no hay que saltarse pasos, es decir, que un trainee participe como oyente de la reunión de Comisión Directiva, pero que no sea el/la encargado/a de bajar la información a las departamentales.

- "Los/as que ingresan tienen muy poco tiempo para aprender y poder hacerse cargo de cosas como la coordinación de un departamento. Se necesita un proceso muy bien preparado." (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

- Al no ser un trabajo pago, es muy importante la motivación para poder estar en la empresa junior. Esto se puede corroborar cuando él y la presidente dicen que es importante "(...) también la motivación, porque a diferencia de una empresa que hay una paga, acá es como que lo haces porque estás motivado y porque te gusta aprender y te gusta el movimiento". (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019). Los/as presidentes creen que el/la que ingrese a ATLAS J.E. tiene que tener ganas y estar motivado para realizar una tarea que no le dará remuneración. La falta de paga a veces desmotiva a las personas, sin embargo, el voluntariado brinda otras cosas tales como aprender habilidades blandas, aumentar la experiencia laboral, hacer contactos, entre otras.

Estos supuestos se identifican como creencias de ATLAS J.E., porque están presentes en el quehacer cotidiano y guían las acciones de sus integrantes. Son compartidos por

todos/as los/as encuestados/as y entrevistados/as, y fueron observados en las diversas reuniones asistidas.

Valores

Los valores son aquellos atributos o cualidades que posee una organización. Estos normalmente son reconocidos por sus integrantes. A veces la institución suele explicitarlos en algún medio o soporte comunicacional. Éstos son los valores expuestos en la página web de ATLAS J.E.:

- **Respeto:** Reconocer en sí y en los demás los derechos y obligaciones. No es sólo comportarse con etiqueta porque lo dicta una norma social, sino porque realmente se considera el valor y la importancia del/a otro/a.
- **Cooperatividad:** Base del compañerismo y trabajo en equipo para potenciar capacidades individuales.
- **Integridad:** Coherencia de valores con principios. Pensar, sentir y hacer en una dirección eliminando contradicciones internas.
- **Compromiso:** Interiorizarse y dedicarse a lo que uno se compromete. Acuerdo de responsabilidad. Desde ATLAS J.E. se comprometen con la visión, misión y valores.
- **Innovación:** Proponer una nueva forma de trabajo y de vinculación de los estudiantes universitarios con empresas e instituciones, la cual fomente un nuevo modelo de negocios basados en valores más allá de lo económico.
- **Sustentabilidad:** Satisfacer necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras en los planos económico, social y ambiental. Asociado a la Responsabilidad Social.

No obstante, en la encuesta “Comunicación Interna de ATLAS J.E.” se preguntó sobre los valores que asocian a la organización, y los que más mencionaron fueron el respeto, el cooperativismo y el compañerismo. En menor medida la innovación, el compromiso y la integridad. En su mayoría son congruentes con los mencionados en la página web de la institución.

Además, otro valor presente en la institución es el “Consenso”, mencionado en la entrevista, y en diversas reuniones de departamento. Este es importante para los/as integrantes de la organización ya que en base a él se toman decisiones de gran relevancia para la vida institucional, como es el caso de la elección de Presidentes. Es por esta razón que lo agregaron en el Reglamento Interno de ATLAS J.E., como base para las elecciones presidenciales.

De esta forma, se puede concluir que los/as integrantes de la organización tienen presentes los valores de la organización, incluyéndolos tanto en sus prácticas habituales de trabajo en ATLAS J.E., como en la vida cotidiana de cada uno/a.

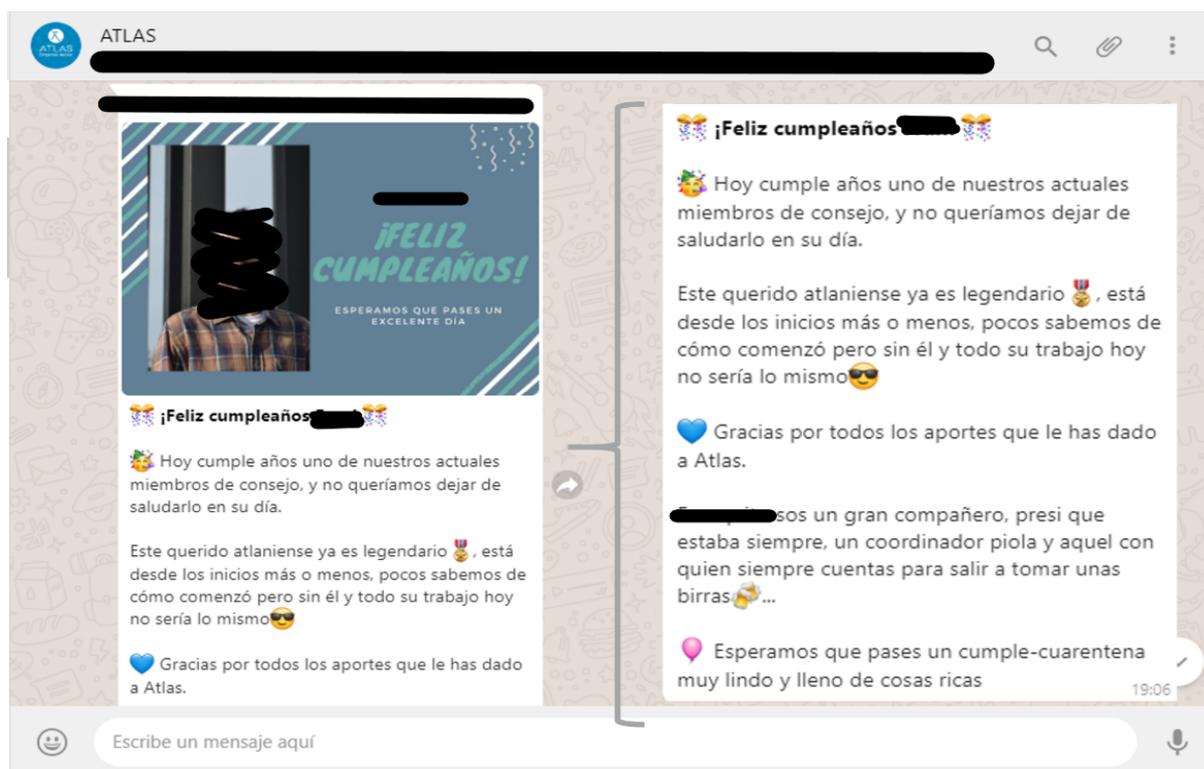
Se observa que estos valores son un pilar fundamental a la hora de la selección de los/as trainees, ya que eligen a aquellas personas que son afines a estos, y pueden llegar a desarrollarlos y/o potenciarlos.

Así, se puede advertir que hay comportamientos comunes que son respaldados en los valores y las creencias, es decir, **rituales**. Estos han sido identificados por algunas técnicas de recolección de datos, principalmente por la observación no participante. Los rituales identificados son:

- En todas las reuniones, sobre todo en estas asambleas de los sábados, se toman la primera media hora para preparar el mate y la comida, y así poder hacer más llevadera la reunión. La comida la puede conseguir el/la anfitrión/a o la pueden llevar entre todos/as. (ficha de observación número 1). Este ritual marca la amistad, la horizontalidad e informalidad que buscan tener en las reuniones. Es importante que se actualicen sobre sus situaciones personales en este momento, para que luego no haya interrupciones de este tipo durante la reunión. Esto pone como base el respeto y el compromiso para que las reuniones puedan llevarse a cabo.

- Los festejos de cumpleaños de los y las integrantes son otro rito importante. Estas fechas son agregadas al calendario de la empresa junior, y son celebrados en alguna futura reunión. Además, el departamento de Recursos Humanos se encarga de enviar un mensaje de WhatsApp por el grupo ATLAS, donde todos/as le dedican saludos y felicitaciones al/la cumpleaños/a.

Figura 10: Festejos de cumpleaños



Nota. La imagen es una captura de pantalla del grupo de ATLAS J.E. que ejemplifica la comunicación en torno a los cumpleaños. La identidad de los y las integrantes de la organización se mantienen reservadas.

Sumado a esto, se envía un correo electrónico de saludo para el o la cumpleañera/o. Nuevamente, en este rito se remarca la importancia de la amistad, el respeto, y la horizontalidad como valores importantes. Un claro ejemplo de cómo funciona este ritual se presenta en la figura 10, donde se realizó una captura de pantalla del grupo ATLAS, donde todos y todas las/os integrantes de la organización escriben mensajes de cariño y compañerismo para honrar a quien cumple años.

- Las salidas y reuniones de esparcimiento realizadas regularmente entre las personas de ATLAS J.E. son otro ritual cultural. Estas pueden ser una cena un viernes por la noche, o una salida al parque a tomar mates los domingos por la tarde. Sin embargo, se observa que, a pesar de compartirlo en el grupo de WhatsApp, muchas veces los/as trainees no se suman a estas salidas. Unido al ritual anterior, este remarca nuevamente la amistad, el compromiso, el compañerismo y la camaradería que se intenta generar y mantener en pos de un clima de trabajo óptimo.

- La elección de dupla presidencial es otro rito. Los/as candidatos/as se postulan con una propuesta de trabajo, y una visión de ATLAS J.E. a la que quieren llegar. La elección

se realiza en una Asamblea y si hay más de una dupla postulada, se escuchan las propuestas y luego se debate, para de esta forma consensuar sobre las formas de trabajo futuras. Luego del debate, se elige quiénes serán los/as futuros presidentes. Sobre este ritual recae el valor del consenso, el respeto, el compromiso, la cooperatividad y la integridad, ya que para poder escuchar respetuosamente y definir la futura dupla presidencial, hay que poner en práctica los valores de la organización antes mencionados.

- Otro ritual es la selección final de trainees, que se realiza en una Asamblea en la que participan todos/as los/as integrantes de ATLAS J.E. Esto denota la importancia que los/as integrantes de la organización le dan al consenso, ya que los futuros integrantes son seleccionados por parte del departamento de Recursos Humanos junto con las Presidencias.

- Celebrar los logros personales de los y las integrantes de ATLAS J.E. también es un ritual. A veces, se entregan distinciones y otras veces se felicita por el grupo de WhatsApp ATLAS, sin importar la jerarquía ni el tiempo que lleve en la organización el/la integrante. Sobre esto, se observa cómo frente a los egresos, día de cada ingeniería o eventos familiares, se comentan por el grupo y envían la felicitación. Esta es otra de las formas de poner en práctica nuevamente los valores organizacionales.

- Difundir y compartir los cursos y capacitaciones que hay en Córdoba por el grupo de WhatsApp se ha transformado en otro rito. Remite al compañerismo, al cooperativismo y al compromiso para con la organización. Esto se debe a que no es sólo el departamento de Recursos Humanos el que comparte esta información, sino que lo hacen todos/as los/as integrantes de la organización cuando se enteran de algún evento que pueda beneficiar a sus compañeros/as.

Héroes de la organización

Este concepto engloba a las personas que personifican las ideas o atributos de una institución en sus comportamientos. Son modelos a seguir para los/as demás integrantes que componen la organización. Las fundadoras que representan la categoría de héroes de la organización son seis mujeres jóvenes y estudiantes de ingeniería. La mayoría ya está recibida y son profesionales, o cursando las últimas materias de la carrera o en proceso de tesis. Ellas comparten las características de ser las integrantes que más han estado presentes.

Como se expresó anteriormente, ellas son pioneras del consenso y el debate, los cuales son dos valores importantes para los objetivos de la institución. Estas personas fueron consideradas como referentes históricos en la organización por los/as mismos/as integrantes de ATLAS J.E. en la encuesta “Comunicación Interna Atlas”, y además son las que inculcan

y encarnan los atributos de la organización. Es por esta razón que son héroes dentro de la institución.

Más sobre la cultura de ATLAS J.E.

Teniendo en cuenta las **tipologías culturales**, ATLAS J.E. posee la **ideología cultural de la tarea**, ya que tiene una estructura en red, en donde se reconoce la importancia de cada departamento y el trabajo en equipo dentro de estos, en pos de un objetivo común.

A su vez, todos los departamentos tratan de brindar lo mejor de sí para realizar proyectos de intervención de calidad y demostrar profesionalismo. El cambio semestral de departamento, es con el fin de que todos y todas los/as integrantes de ATLAS J.E. aprendan las herramientas blandas que brinda la experiencia de trabajo en los distintos departamentos. Esto permite la profesionalización y adquisición de herramientas para el futuro laboral.

A su vez, Presidente 2 añadió que: *“Desde RRHH se intenta identificar los posibles conflictos personales entre integrantes de un departamento o interdepartamental antes que se hagan grandes para atacar de raíz, porque eso después genera roces y divide el ambiente y no está bueno”*. (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019). Esto muestra que el departamento de Recursos Humanos es importante para formar una cultura de trabajo en equipo, y brindar ayuda para que haya una adaptación a las coyunturas sociales en las que se inserta la organización. Esto también se puede observar en las propuestas de utilizar soportes audiovisuales online como Hangouts o WhatsApp, para hacer videollamadas y hacerle frente a cualquier problema que se presente, y así continuar con las actividades.

De acuerdo a la clasificación de la tipología cultural de **etapas del desarrollo**, ATLAS J.E. es una organización joven que se encuentra en la **etapa de creación y primer desarrollo**.

Como afirman él y la Presidente: *“(…) ATLAS tiene 5 años recién”* (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019). A su vez, se puede identificar mediante las encuestas que los valores y creencias están fuertemente compartidos por los y las integrantes de ATLAS J.E., tanto los propios de la organización como aquellos asociados al MEJ. Estos son de vital importancia a la hora de realizar las distintas tareas y actividades organizacionales. Esta característica es una particularidad en organizaciones jóvenes que se encuentran en esta etapa cultural.

A partir del análisis realizado hasta este punto, se puede concluir que ATLAS J.E. posee una **mentalidad de apertura y arquetipo de mentalidad exploratoria**, ya que están dispuestos a modificar formas de trabajo frente a la situación contextual si fuese necesario, o a escuchar nuevas propuestas de cualquier consultor externo al que hayan acudido. Esto lo

podemos ver en el caso de las pasantes voluntarias tesistas de Diseño Gráfico, quienes reformularon los logos y el manual de estilo, el cual fue adoptado sin inconvenientes. Además, poseen como organización la iniciativa y autonomía para crear proyectos que beneficien a la sociedad o a ellos mismos, y son capaces de adaptarlos a la situación contextual.

Según el **grado de apertura y ritmo de los negocios**, ATLAS J.E. posee una **cultura activo - adaptativa**. Esto se debe a que posee la capacidad de aprender del entorno o de los de agentes externos a la organización. Ingresan a estudiantes de psicología, comunicación, recursos humanos y demás ramas ajenas a las ciencias exactas para incorporar habilidades blandas. Muchas veces también toman cursos externos para adquirir conocimientos.

Finalmente, se puede decir que ATLAS J.E., de acuerdo a su **relación con el mercado**, posee una **cultura juvenil**. Esto se debe a que buscan formar lazos de amistad y un ambiente ameno de trabajo, que se caracteriza por el cumplimiento de logros y objetivos. Los/as integrantes forman parte de los departamentos donde más cómodos se sienten y se desarrollan íntegramente. Y como se indicó previamente, se reconoce y premia el compromiso y la motivación de los y las integrantes, miembros y pasantes voluntarios/as.

Entonces, todas estas características de la cultura de ATLAS J.E. estipulan las formas de comunicación y vinculación que tiene la organización con los distintos actores. Es una organización que busca ser conocida y ajustarse a las coyunturas socioeconómicas de sus integrantes y de toda la sociedad.

A la vez, esto permite entender que, al adaptarse al contexto, esta organización puede perdurar en el tiempo, a diferencia de aquellas que no se adaptan a los cambios socio-tecnológicos. Los/as integrantes están constantemente en búsqueda de capacitaciones para mejorar la calidad de los servicios de la organización y su funcionamiento interno.

Comunicación

La comunicación es el quinto campo de análisis. El estudio de esta esfera permite el análisis de los procesos comunicacionales de ATLAS J.E. Debido a las razones analíticas ya mencionadas, sólo se lleva a cabo el análisis de la comunicación interna de la institución.

Comunicación interna

Para su estudio, primero se identifican los niveles de comunicación interna, en segundo lugar, se indaga la naturaleza de los canales de comunicación y su trayectoria. Después, se describen los soportes o medios de comunicación que la organización utiliza.

Finalmente, se destacan los problemas de la comunicación relevados para poder desarrollar el análisis de la situación actual y la situación deseada de la comunicación interna de ATLAS J.E.

Niveles de la comunicación interna

Los niveles de la comunicación se complejizan de acuerdo a la cantidad de actores que participan. En ATLAS J.E. se observan los cuatro niveles de comunicación interna que propone Daniel Scheinsohn (1997). Aunque algunos tengan más presencia que otros en el cotidiano de la organización, son igual de importantes para el funcionamiento institucional.

El Nivel Intrapersonal es común a todas las organizaciones, ya que se da cuando las personas se comunican consigo mismas. Es indisociable del ser, porque cada vez que alguien piensa se produce este nivel de comunicación.

El Nivel Interpersonal se da cuando alguien habla con otro/a, en cualquier tipo de reunión social de la organización. Puede ser entre personas de la misma jerarquía, como sucede cuando los/as presidentes se ponen de acuerdo con la división de tareas; o entre diversos niveles, como cuando un/a coordinador/a responde dudas de los/as integrantes de su departamento.

El Nivel de Pequeños Grupos se da entre tres o más personas que forman parte de una reunión o charla. Por ejemplo, las reuniones departamentales de ATLAS J.E. están conformadas por cuatro o cinco personas y compuesta por muchas interacciones, ya sea a la hora de trabajar para dividir tareas, comentar avances o ver la situación de los objetivos planteados. También se da cuando hablan de la vida privada de cada uno/a en algún momento recreativo.

El último nivel es el de Multigrupos. Este se basa en un sistema social compuesto por varios grupos pequeños interdependientes. En el caso de ATLAS J.E., podemos observar esto en las Asambleas Generales, a la cual asisten todos los departamentos, con sus coordinadores y demás integrantes. El Plenario también atrae a todos/as los/as integrantes, de todos los departamentos, y a los/as nuevos/as ingresantes. Es decir, está compuesto por varios grupos interdependientes, que se relacionan en este contexto más grande con el resto.

Naturaleza de los canales de comunicación formales: trayectorias

Las divisiones conceptuales respecto a las trayectorias propuestas por Scheinsohn son analíticas, por lo que en la realidad se mezclan e hibridan. Esto sucede con ATLAS J.E.

En primer lugar, la organización presenta características de la trayectoria dialogal, tales como un lenguaje común propio y acciones coherentes con los principios organizacionales. Esto se ve reflejado en las Teorías de la Acción Expuestas en la dimensión

de personalidad, en donde se puede observar que hay coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Además, promueve procesos de cambio para el personal y las formas de trabajo en equipo, lo cual es otra particularidad de esta trayectoria.

En segundo lugar, la empresa junior también presenta características de la trayectoria ascendente, tales como la orientación al diálogo organizacional, la reflexión, el análisis constante y el consenso como pilar fundamental.

Y, por último, posee características de la trayectoria horizontal. Ponen especial énfasis en la participación a la hora de cumplir los objetivos operativos. Las actividades se elaboran mejor si participa la mayor parte de los/as integrantes de la organización. Además, buscan fomentar la cohesión con la implementación del consenso y los debates en todo tipo de reuniones sociales de ATLAS J.E.

Es por ello, que la organización tiene una hibridación en sus trayectorias, que permite comprender cómo es la comunicación formal en ATLAS J.E.

Soportes de comunicación

Tipos de soportes

Los soportes son medios a través de los cuales los/as integrantes de una institución se comunican. Éstos son de comunicación oral, escrita, audiovisual y digital.

ATLAS J.E. presenta diversos tipos de soportes de comunicación interna. Algunos de ellos son formales y otros informales.

A continuación, se desarrollan las particularidades de cada uno.

❖ Soportes de comunicación oral

Estos son todo tipo de encuentro presencial, ya sea individual o grupal, en el que los medios son la voz humana y las expresiones corporales.

- **Cara a cara:** este tipo de comunicación es el que prevalece en la organización. Se da en las reuniones presenciales y cobra gran relevancia en el proceso de selección de trainees. Esto se debe a que el formato de selección de integrantes que prefieren son las entrevistas individuales y luego, una instancia de entrevista grupal. Sobre esto, Presidente 2 dijo: *“Ahora estos trainees que entraron hicieron entrevistas individuales y grupales”*. (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019). Este es un claro ejemplo de la importancia que le dan en ATLAS J.E. a la comunicación cara a cara, ya que es de vital importancia para advertir las cualidades de los trainees que se presentan en la etapa de selección.

- Reuniones internas: En ATLAS J.E., son las departamentales. Estas son semanales y a ella tratan de asistir todos/as los/as integrantes del departamento. Se llevan a cabo en la casa de uno/a de los/as integrantes o en un espacio público.

En este tipo de comunicación prevalece la horizontalidad, todos tienen su opinión y el/la coordinador/a del departamento sólo modera las actividades a realizar. Cada reunión tiene sus propias características, algunas son más formales que otras, sin embargo, todas tienen en común los objetivos de controlar el informe de avances, resolver tareas pendientes, establecer nuevas tareas y hablar de los temas de la semana.

- Encuentros con los/as directivos/as: en ATLAS J.E. se los conoce como Comisiones Directivas. Presidente 2 expresó que “*las Comisiones Directivas las hacen una vez por semana, y a ésta tienen que asistir los presidentes, el coordinador de cada departamento, y el tesorero*”. (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

Además, señaló que, si los/as coordinadores/as no pueden asistir, envían a alguien más. Las reuniones de Comisión Directiva se realizan los sábados, normalmente en el departamento de algún/a integrante. Este tipo de reunión es formal, coordinada por los/as presidentes, quienes mantienen la horizontalidad de la comunicación y brindan un ambiente ameno de trabajo.

- Reuniones Directivas: en ATLAS J.E., son las Asambleas Generales, realizadas mensualmente. En esta participan todos/as los/as integrantes del Consejo de Administración (Presidencia y antiguos/as miembros importantes), coordinadores/as, y demás integrantes de la organización.

A su vez, la toma de decisiones en las Asambleas Generales es mediante consenso, todos/as tienen voz sin importar qué cargo y función ocupen dentro de la organización. Este tipo de reuniones suelen durar 6 horas o más, dependiendo de los temas a trabajar. Nuevamente en este caso, el consenso no borra las diferencias jerárquicas, ya que esta reunión es presidida por la comisión directiva.

Dos de las Asambleas más importantes que se realizan en ATLAS J.E. son las de selección de presidentes y la de selección de trainees.

- Jornadas OutDoor: Son reuniones fuera del ámbito organizacional, realizadas al aire libre y se las conoce como Plenarios. Se realizan dos al año, una en marzo, y la otra en agosto.

El cronograma está planificado, y cada plenario tiene una columna vertebral. Sobre los plenarios, él y la presidente explican: “*En general, el primer plenario se trata sobre*

conocer la empresa, profundizar la empresa, el rol de cada uno y la proyección anual (...) En el segundo plenario, trabajamos mucho la unión del equipo, porque acaban de entrar los trainees, es en agosto en general, entonces tratamos de que se conozcan entre todos, nos conozcan y conozcan la empresa". (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

❖ Soportes de comunicación escrita

En la organización, la mayoría de los soportes escritos se usan como parte de la comunicación externa. Para la comunicación interna, los/as integrantes de ATLAS J.E. prefieren los soportes digitales, no sólo por la instantaneidad y el trabajo paralelo que se logra con ello, sino como una forma de evitar la contaminación ambiental. A continuación, sólo se mencionan los soportes que se usan para la comunicación interna.

- Revista Impresa: Es la revista institucional de ATLAS J.E. En esta aparecen novedades sobre el MEJ y eventos de la organización.
- Libro ATLAS J.E.: En él se encuentra la estrategia anual de la organización. Posee un calendario, un análisis del entorno, un diagnóstico y un desarrollo del plan.

❖ Soportes de comunicación audiovisual

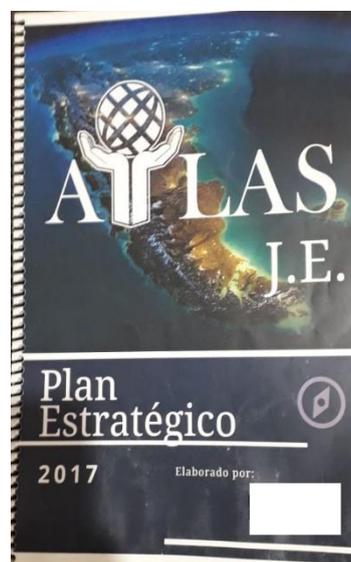
En este tipo de comunicación entran todo tipos de videos. ATLAS J.E. suele utilizar videos para la comunicación en redes sociales, sin embargo, sólo se hace hincapié en aquellos soportes audiovisuales utilizados para la comunicación interna.

- Videoconferencia: Cuando los/as integrantes no pueden asistir a una reunión departamental, se trata de realizar una videollamada grupal, y hacer la reunión vía Hangouts de Google, o por WhatsApp. Esto sucede muchas veces, en períodos de exámenes finales o de receso académico.

La utilización de este medio permite identificar valores de la cultura organizacional, tales como el compromiso y el cooperativismo.

❖ Soportes de comunicación digital: medios electrónicos

Figura 11: Libro institucional



Nota. La imagen muestra la portada del libro de la organización, donde se incluye el Plan Estratégico del año 2017. Se actualiza anualmente. Adaptado de Plan Estratégico, ATLAS J.E.

Este soporte permite mantener a los/as integrantes actualizados/as de las últimas novedades y transmitir información.

- **Redes Sociales:** Facebook e Instagram lo utilizan sólo para comunicación externa, en cambio usan WhatsApp para comunicación interna. La organización posee dos grupos de WhatsApp:

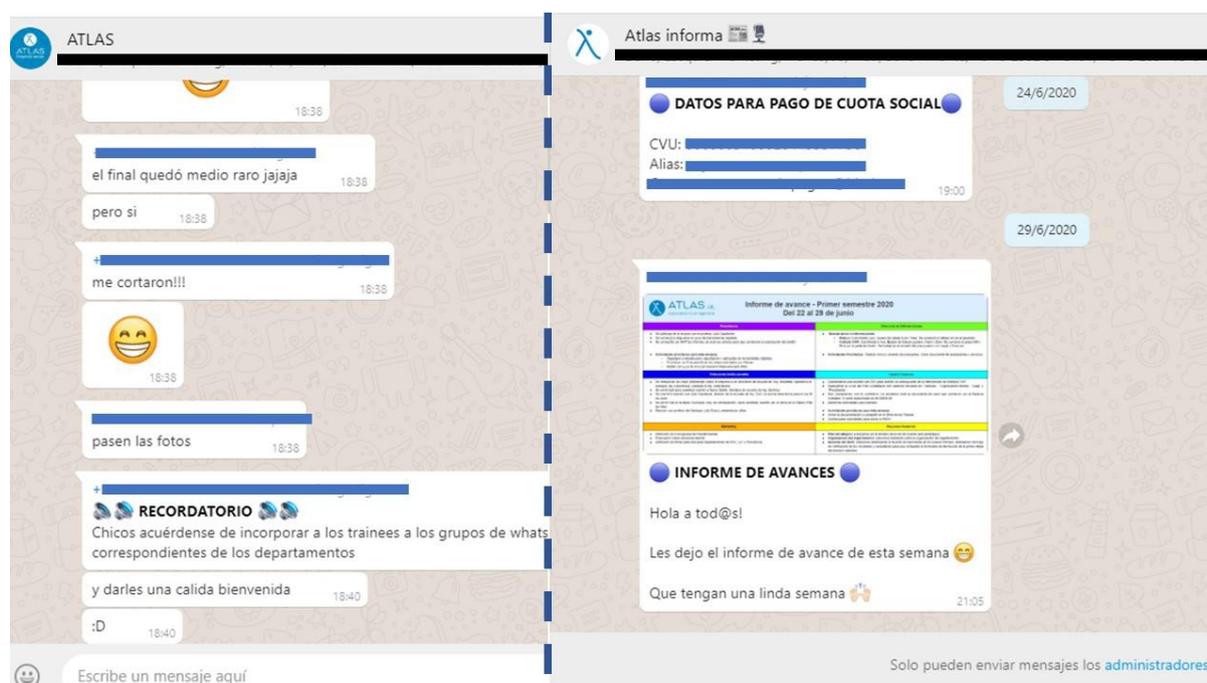
- “ATLAS” en el que participan los y las integrantes de la organización, e incluso los héroes;

- “Atlas informa”: Este grupo tiene la condición de que sólo los/as administradores/as del mismo (siendo éstos/as los/as presidentes) pueden enviar información al resto de integrantes sobre las novedades de la organización.

A pesar de que en este grupo no hay posibilidad de retroalimentación, fue una solución a la pérdida de información causada por el gran caudal de mensajes emitidos al día.

Sin embargo, el resto de la información relevante que comparten coordinadores/as de los distintos departamentos se sigue enviando por el grupo ATLAS, lo que provoca su pérdida.

Figura 12: Diferencia de grupos de WhatsApp



Nota. La imagen muestra dos capturas de pantalla realizada a los dos grupos de WhatsApp que tiene ATLAS J.E. La imagen a la izquierda muestra el grupo llamado ATLAS, en el que todos y todas pueden enviar mensajes, lo que convierte a la información transmitida por la misma efímera. Es el grupo más antiguo que tiene la organización. Por el lado derecho, muestran el grupo Atlas Informa, en el que solo los y las administradores del grupo pueden enviar mensajes, lo que permite que la información enviada por aquí se mantenga en el tiempo y no se pierda.

E- Mail: Comunicación externa con beneficiarios de las intervenciones, con los que quieran entrar como pasantes voluntarios y con los posibles nuevos vínculos externos. Además, funciona como una herramienta de comunicación interna para contactarse con los trainees. (Ficha de observación número 2).

❖ **Herramientas de gestión de proyectos**

Estas herramientas permiten trabajar en paralelo, es decir, dos o más personas a la vez y a distancia. También posibilitan mantener actualizada la información sobre la situación de cada tarea. Funcionan con internet, y cada integrante las puede utilizar desde su computadora o celular, lo que las hace accesibles para todos/as. Esto es de suma importancia, ya que ATLAS J.E. no cuenta con dispositivos electrónicos, internet o espacio físico propio para poder tener herramientas de alto costo, pesadas o en papel.

- **Google Drive:** Todos los departamentos tienen un cronograma de actividades en Drive, llamado Informe de Avances, en donde anotan tareas pendientes. (Ficha de observación número 2).

Contiene todo lo que hace cada departamento y permite conocer los procesos de trabajo que se llevan a cabo, las actividades planificadas y las tareas realizadas en función de los objetivos planteados.

- **Google Calendar:** Esta aplicación se sincroniza con los calendarios personales de los/as integrantes de ATLAS J.E. Las actividades de la organización aparecen en el calendario del celular personal de cada uno/a. De esta forma, todos/as pueden tener presente los asuntos a tener en cuenta tales como Asambleas, Plenarios, Intervenciones, entre otros.

- **Trello:** Usan esta herramienta para la revisión de tareas pendientes, ya realizadas y a realizar (pendientes, en proceso, revisión, terminado, archivado) con plazos a cumplir. También tienen aquí un chat para comunicarse. (Ficha de observación número 5).

El hecho de que los/as integrantes se esfuercen por estar todos/as presentes, incluso a la distancia, permite comprender la importancia de los soportes de comunicación audiovisuales y digitales, así como de las herramientas de gestión de proyectos. Estos esfuerzos responden a la cultura organizacional y permiten identificar fácilmente los valores de cooperatividad y compromiso de ATLAS J.E.

Imagen

Finalmente, el campo de la imagen permite reconocer cómo los y las integrantes de ATLAS J.E. ven a la organización, cómo se sienten en relación a su entorno y qué es lo que

se termina transmitiendo entre ellos/as y hacia el afuera. Debido a cuestiones analíticas, sólo se hace hincapié en la imagen de los/as integrantes de la institución para con la misma.

Endoimagen

La Endoimagen permite entender lo que los/as integrantes de una organización piensan y sienten respecto a la misma. Es una síntesis de la interpretación de la institución, que opera, en este caso, en los/as integrantes de ATLAS J.E.

Entonces, para analizar cómo los/as integrantes de ATLAS J.E. ven el ambiente de trabajo y a la organización, se recuperan los resultados de la encuesta “Comunicación Interna ATLAS J.E.”.

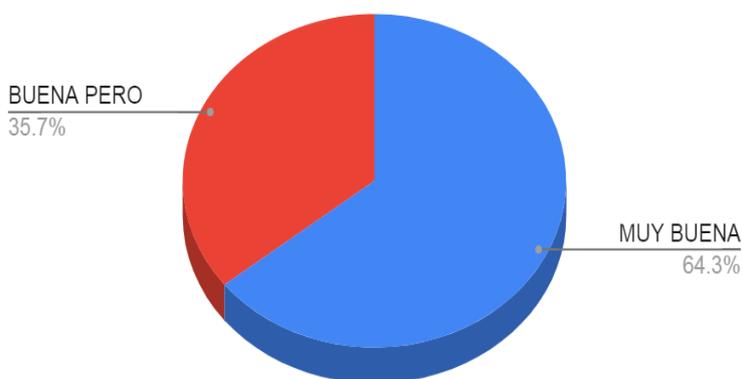
Al momento de tabular las respuestas, se decidió por un lado categorizar aquellas que se referían a la organización en sí, y por el otro, a las que reflejaban el ambiente de trabajo.

Las categorías tanto para el ambiente de trabajo, como para la organización en sí fueron “muy buena”; “buena pero” y “mala”. Vale aclarar que, en los dos casos, la opción “buena pero” habla positivamente, pero con algún recado que marcar.

Como se muestra en la figura 13, la encuesta da cuenta que el 64,3% de las opiniones de los/as encuestados/as sobre **la organización** fueron englobadas dentro de la categoría “muy buena”, mientras que otro 35,7% de las opiniones de la organización fueron englobadas dentro de la categoría “buena pero”, ya que daban una opinión positiva, pero indicaban a la vez que debería mejorar. Ningún encuestado opinó de manera mala o negativa.

Figura 13: Clima organizacional

LA ORGANIZACIÓN ES:



Nota. La imagen muestra la opinión de los y las integrantes de ATLAS J.E. respecto a la organización en sí. Gráfico extraído de la tabulación de encuestas.

En cuanto al **ambiente de trabajo**, también se encontraron resultados muy positivos. Como se muestra en la figura 14, el 93% opinó que el ambiente de trabajo es muy bueno, con palabras como “alegre” y “amigable”. Sólo un 7% opinó que el ambiente era bueno, pero que se necesitaban cambiar algunas cuestiones o que se podía mejorar aún más. Nadie hizo comentario negativo o malo aquí tampoco. Esto indica que ATLAS J.E. tiene una muy buena endoimagen de sí misma y de su ambiente laboral.

Figura 14: Ambiente de trabajo



Nota. La imagen muestra la opinión de los y las integrantes de ATLAS J.E. respecto al ambiente laboral. Gráfico extraído de tabulación de encuestas.

A su vez, respecto a la **cultura organizacional** los y las integrantes de ATLAS J.E. se sienten cómodos con los valores del consenso, el respeto, la cooperatividad, la integridad, el compromiso, la innovación y la sustentabilidad, por lo que los manifiestan en cada uno de los rituales de la institución.

Además, intentan mantenerlos presentes constantemente en todas las actividades y en el ingreso de nuevos trainees. Sumado a los valores, la forma de trabajo horizontal que intentan ejercer es bien recibida entre los y las integrantes.

Finalmente, las encuestas permiten observar que los y las integrantes señalan que hay una muy buena comunicación dentro de cada departamento, y una comunicación regular con el resto de los departamentos.

El punto débil se encuentra en que los y las integrantes de la empresa junior observan muchos problemas en la transmisión y recepción de información. Esto se puede corroborar con los resultados analizados a continuación.

Situación de la Comunicación Interna (Actual y Deseada)

Con el análisis diagnóstico de ATLAS J.E. desarrollado hasta aquí, es posible comprender la situación de la comunicación interna actual y sus aspiraciones de cambio, es decir, la situación comunicacional a la que quieren llegar.

Analizar las distintas circunstancias de la comunicación, permite visibilizar la distancia entre una y otra situación, para así proponer acciones comunicacionales que saneen y logren una comunicación eficaz y eficiente.

Situación Actual

Actualmente, ATLAS J.E. presenta una hibridación entre las trayectorias diagonal, ascendente y horizontal de su comunicación formal. Además, la organización se destaca por el uso de soportes de comunicación interna orales, escritos, audiovisuales y digitales (redes sociales o herramientas online).

No obstante, a lo largo del diagnóstico, se han podido detectar una serie de fallas o problemáticas comunicacionales. Este apartado está compuesto por: problemas obtenidos de las reuniones o entrevistas; transmisión/recepción de información; soportes de comunicación, comunicación intra e inter departamental; comunicación con los/as coordinadores/as de departamento y comunicación con los/as presidentes de ATLAS J.E.

❖ Problemas generales obtenidos de las reuniones o entrevistas

A continuación, se enumeran los problemas de comunicación interna obtenidos a partir de las reuniones asistidas o las entrevistas. Los siguientes contratiempos comunicacionales ocasionan que no haya una buena transmisión de información, pérdida de motivación por parte de los/as integrantes de ATLAS J.E., confusión y molestias entre los/as integrantes. Es por ello que estos deben ser trabajados en pos de los objetivos institucionales y del fortalecimiento de la cultura organizacional.

- “Los/as que entran tienen muy poco tiempo para aprender antes de hacerse cargo de ciertas cosas. Se necesita un proceso muy bien preparado y estuvo fallando.” (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

- “A veces sucede que la gente que se postula para ingresar a la institución piensa que va a recibir algún tipo de remuneración a cambio de su labor.” (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

- “Hay tantas cosas por hacer y somos pocos”. Es decir, son pocos miembros para cumplir muchos objetivos.” (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

- Se termina cargando todo en los/as coordinadores/as y en los/as presidentes, falta un poco más de compromiso a veces de parte de los y las voluntarios/as.
- Tiempo excesivo de asambleas por carencia de información derivada de la falta de compromiso
- Las personas que no salen de su departamento son las primeras en desmotivarse.
- Es difícil encontrar un horario en el que todos puedan asistir a las reuniones.
- Los miembros del departamento de Intervenciones dicen que aún no se asimila tanto el protocolo de comunicación para la elaboración de mensajes. (Ficha de observación n°5).

❖ **Transmisión/Recepción de información**

Aquí se ven las fallas que provocan la pérdida de información relevante para el quehacer institucional.

La principal falla que se observa aquí, la cual representó un 45% de los datos encuestados, es el mal cascadeo de información.

Figura 15: Problemáticas en la comunicación institucional



Nota. La imagen muestra la opinión y creencia de los y las integrantes de ATAS J.E. respecto a las posibles fallas en la comunicación interna de la organización. El gráfico fue elaborado a partir categorías preseleccionadas en la tabulación de las encuestas.

Hay una serie de problemáticas comunicacionales que hacen que el cascadeo de información falle. La primera es el gran caudal de mensajes que circulan en los grupos de WhatsApp de la institución, lo que provoca que mucha información relevante se pase por alto. En una reunión departamental del Departamento de Relaciones Institucionales, se dijo

que tienen problemas con la comunicación por WhatsApp, y que por ende hay información que no les llega a todos/as. (Ficha de observación n°4).

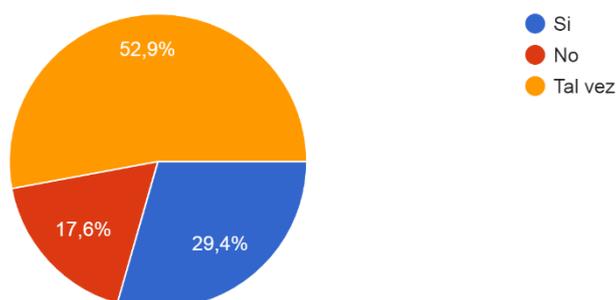
Otro problema es que, en ocasiones, asisten a las reuniones de Comisión Directiva integrantes que no tienen experiencia en asistir a estas, y por ende al volver al departamento no transmiten bien lo que se habló en tal reunión.

En una de las encuestas se le preguntó a los y las integrantes de la empresa junior si encontraban obstáculos a la hora de transmitir información. Los resultados arrojaron que sólo un 18% de los/as encuestados/as no encuentran obstáculos a la hora de transmitir información, como se observa en la figura número 16.

Figura 16: Obstáculos en la transmisión

¿Encuentra obstáculos a la hora de transmitir información?

17 respuestas



Nota. La imagen muestra la opinión de los y las integrantes de ATLAS J.E. respecto a la transmisión de información. Gráfico extraído de encuestas realizadas.

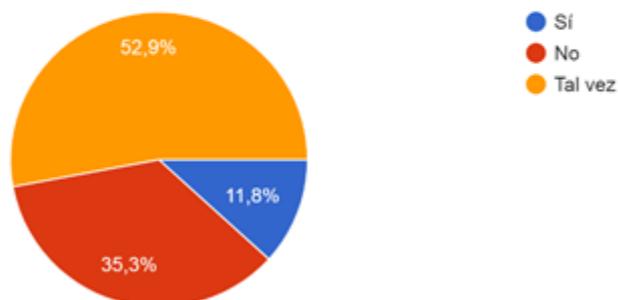
Sin embargo, la mayoría expresó tener dudas, y casi un 30% aseguró encontrar obstáculos.

A la hora de recibir información, también podemos observar resultados negativos, ya que, sólo un 35% indicó no encontrar obstáculos. Estos resultados marcan que la mayoría de los/as encuestados/as observan fallas tanto en la transmisión como en la recepción de información, como se ve en la figura número 17.

Figura 17: Obstáculos en la recepción

¿Encuentra obstáculos a la hora de recibir información?

17 respuestas



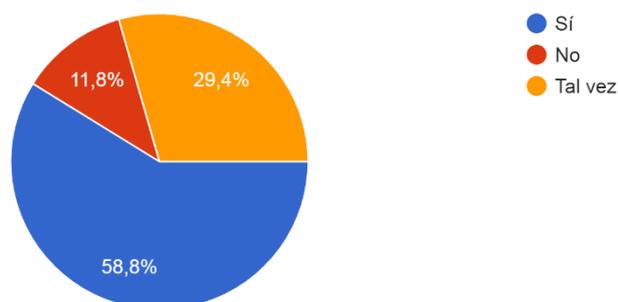
Nota. La imagen muestra la opinión de los y las integrantes de ATLAS J.E. respecto a las dificultades de recibir información. Gráfico extraído de encuestas realizadas.

Por otra parte, hay más de un 40 por ciento de los/as encuestados/as que no cree o tiene dudas de que le llegue toda la información importante de la empresa junior. Esto se puede observar en la figura número 18.

Figura 18: Recepción de información

¿Usted cree que le llega toda la información importante de ATLAS?

17 respuestas



Nota. La imagen muestra la opinión de los y las integrantes de ATLAS J.E. respecto a la cantidad de información que reciben diariamente. Gráfico extraído de la tabulación de las encuestas realizadas.

Que la mayoría de los y las integrantes de ATLAS J.E., encuentren dificultades a la hora de enviar y recibir información, y que, además, el 40 por ciento de los/as encuestados/as ponga en duda si reciben toda la información relevante, puede generar la pérdida de la eficiencia del trabajo organizacional. Esto se debe principalmente a un mal uso de los soportes comunicacionales, que a continuación se amplían.

→ Soportes de Comunicación

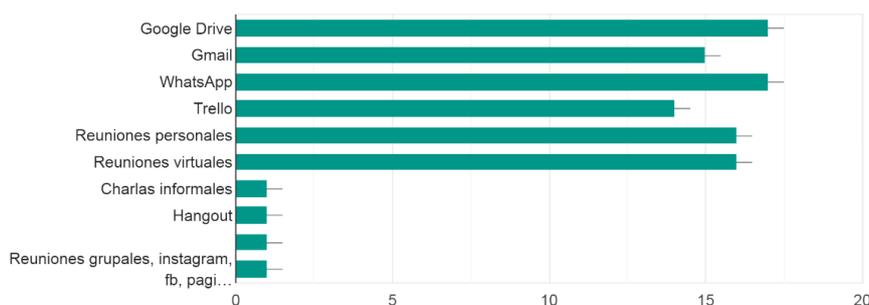
En torno a los soportes de comunicación que posee la organización, el total de encuestados/as reconoce que ATLAS J.E. utiliza Google Drive y WhatsApp. El 94% distingue a las reuniones presenciales y virtuales como otros medios de comunicación de la

empresa junior. Un 88% aceptó que Gmail es otro medio de comunicación utilizado, y otro 82% asegura percibir a Trello como otra de las herramientas de comunicación que se utilizan.

Esto señala que la mayoría de los y las integrantes de ATLAS J.E. tiene conocimiento de la existencia de los principales soportes comunicacionales de la empresa junior. A continuación, se pueden observar los resultados obtenidos en la figura número 19:

Figura 19: Soportes de comunicación

¿Qué medios o soportes de comunicación conoce de ATLAS?
17 respuestas



Nota. La imagen muestra el conocimiento de los y las integrantes de ATLAS J.E. sobre los soportes comunicacionales utilizados por los distintos departamentos y áreas de trabajo. Gráfico extraído de la tabulación de las encuestas realizadas.

En relación a la importancia, según los/as encuestados/as, los soportes más utilizados y, por ende, más importantes son WhatsApp, la comunicación personal durante las reuniones y Google Drive. Como se puede observar en la figura 20, estos soportes cuentan con más de diez votos como “muy importante”.

Figura 20: Uso de los soportes

Señala cuál cree que es la importancia de cada soporte comunicacional según su uso y su facilidad de acceder a la información



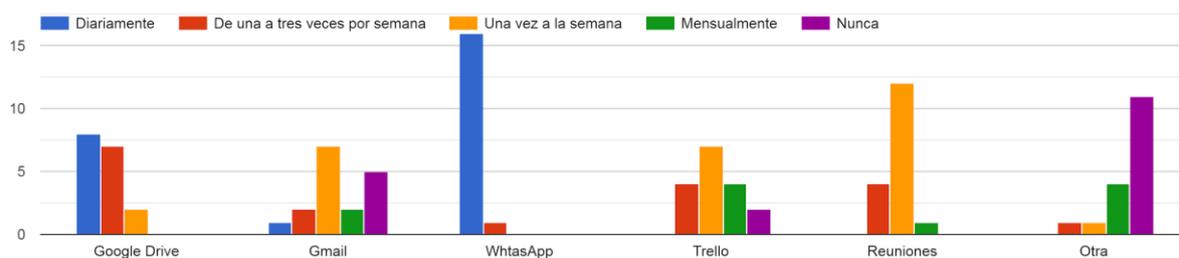
Nota. La imagen muestra el conocimiento y opinión de los y las integrantes de ATLAS J.E. respecto al uso y la importancia que le dan a cada soporte. Gráfico extraído de la tabulación de las encuestas

A estos, les siguen Gmail y Trello, dos herramientas digitales con más de cinco votos como “Bastantes importantes”.

WhatsApp y Google Drive son los soportes de comunicación más utilizados, ya que la mayoría indicó usarlos diariamente, aunque hay una gran preferencia por WhatsApp. Esto se puede ver reflejado en la figura número 21.

Figura 21: Frecuencia de uso de soportes

Indica con qué frecuencia utilizas cada uno de ellos



Nota. La imagen muestra la opinión de los y las integrantes de ATLAS J.E. respecto a la utilización diaria de cada soporte. Gráfico extraído de la tabulación de las encuestas realizadas.

En menor medida, se utiliza Trello y Gmail como soporte de comunicación digital y herramienta de trabajo. A pesar de eso, las reuniones siguen teniendo gran importancia en la forma de trabajo de la organización. Éstas no sólo hacen referencia a las departamentales virtuales o presenciales, si no a todas las reuniones presentes en ATLAS J.E.

El hecho de preferir un soporte de comunicación que genera un gran caudal de información diaria como es el caso de WhatsApp, hace que se pierdan muchos datos relevantes. A la vez, tienen el Google Drive con el almacenamiento de información al tope, debido a que suben todo tipo de archivos y documentos allí.

Se observa una falta de costumbre para utilizar otros soportes que son menos efímeros y permiten un registro de la comunicación en cuestión, como por ejemplo Gmail. Esto, puede ser identificado como un problema a la hora de proponer nuevos soportes de comunicación, ya que implicaría generar nuevos hábitos a todos/as los/as integrantes de la organización.

❖ **Comunicación intra e inter departamental**

Es importante comprender la comunicación que se da entre los/as integrantes de un mismo departamento, como así entre los/as de distintos departamentos. Esto permite entender cómo funciona una organización y poder desarrollar una planificación para mejorar los procesos de manera eficaz y eficiente en caso de ser necesario.

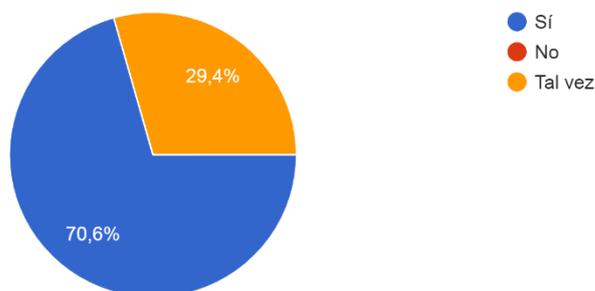
Esto se debe a que una organización es un sistema, y que, si los diversos departamentos no se comunican entre sí, el proceso falla.

Entonces, en ATLAS J.E., la comunicación entre los miembros de un mismo departamento es muy buena, ya que más del 70% de los/as encuestados/as expresó que es fluida. Ningún encuestado expresó estrictamente lo contrario, lo que se evidencia en la figura número 22.

Figura 22: Comunicación intradepartamental

¿Considera que la comunicación entre miembros del departamento es fluida?

17 respuestas



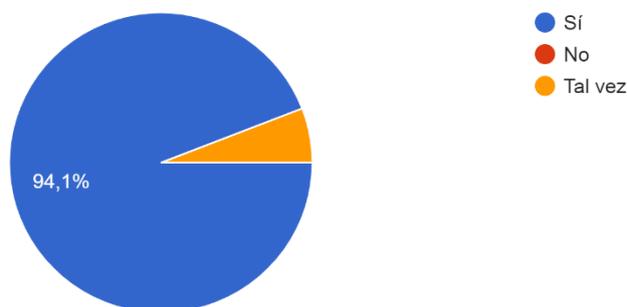
Nota. La imagen muestra la opinión de los y las integrantes de ATLAS J.E. respecto a la característica de la comunicación interdepartamental. Gráfico extraído de la tabulación de las encuestas realizadas.

Sumado a la fluidez de la comunicación intradepartamental, el 94% de los/as encuestados/as señaló comunicarse con miembros de otros departamentos, ya sea cara a cara, mediante soportes digitales o audiovisuales, como se observa en la figura número 23.

Figura 23: Comunicación interdepartamental

¿Te comunicas con miembros de otros departamentos?

17 respuestas



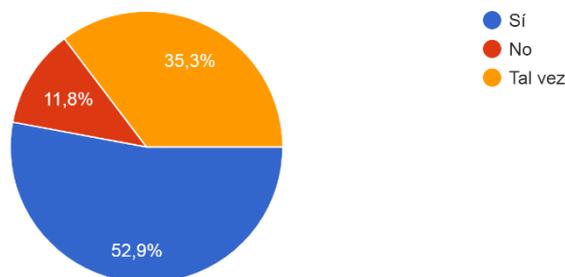
Nota. La imagen muestra la opinión de los y las integrantes de ATLAS J.E. respecto a las características de la comunicación entre diversos departamentos. Gráfico extraído de la tabulación de las encuestas realizadas.

En cuanto a la comunicación interdepartamental, como se observa en la imagen 24, un 53% aseguró que la comunicación entre los departamentos es adecuada para el correcto funcionamiento de la empresa junior. Sólo un 35% eligió la opción “tal vez”, lo que marca que no están seguros de que la comunicación en esta faceta sea la adecuada, mientras que sólo un 12% estableció que no es adecuada.

Figura 24: Comunicación eficaz entre departamentos

¿Consideras que la comunicación entre los departamentos es adecuada para el correcto funcionamiento de ATLAS?

17 respuestas



Nota. La imagen muestra la opinión de los y las integrantes de ATLAS J.E. respecto a la adecuación de la actual comunicación interdepartamental respecto al funcionamiento eficaz de la organización. Gráfico extraído de la tabulación de las encuestas realizadas.

Esto implica que la comunicación interdepartamental podría ser modificada en pos de mejorar la eficacia de la misma para que los procesos de producción sean optimizados y así se cumplieren con el menor costo de recursos los proyectos propuestos por la organización.

→ **Comunicación con Coordinadores de Departamento**

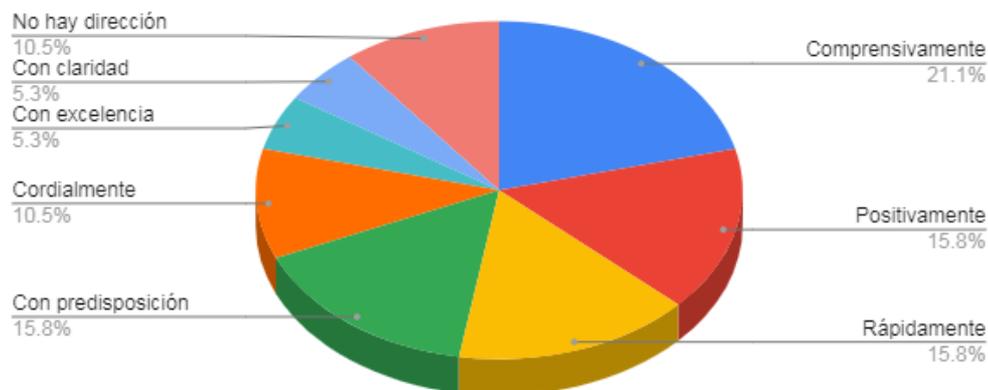
En ATLAS J.E., los/as coordinadores/as de departamento son los mandos medios, quienes a la vez organizan las actividades en función de los objetivos y responden a los/as presidentes.

Es por ello que conocer la relación de comunicación que se establece entre los/as integrantes de un departamento con su coordinador/a es de suma importancia, ya que refleja el ambiente de trabajo que se quiere gestionar.

Entonces, en base a la encuesta “Comunicación Interna Atlas” se puede observar en la figura 25, de qué manera el/la coordinadora del departamento responde a las inquietudes de cada integrante.

Figura 25: Respuestas de mandos medios

¿De qué manera el/la director/a del departamento responde a las inquietudes?



Nota. La imagen muestra la opinión de los y las integrantes de ATLAS J.E. respecto a la forma, rapidez y calidad de respuesta por parte de los y las directores de departamento a las dudas y cuestiones de diversa índole que les realizan. Gráfico extraído de la tabulación de las encuestas realizadas.

El 21% respondió que lo hace comprendivamente, mientras que el resto de los resultados destacados son: 16% positivamente, 16% rápidamente y 16% con predisposición. Esto indica que hay una buena comunicación coordinador/a - departamento al que coordina.

Otras de las problemáticas recabadas es que los y las coordinadores no acostumbran a leer bien los resúmenes. Sumado a lo anterior, a veces un/a coordinador/a no sabe cómo se tiene que hacer tal cosa, a pesar de que está explícitamente escrito en protocolos o en WhatsApp.

Por lo tanto, la comunicación con los/as coordinadores/as es amena, si no tienen conocimiento de alguna cuestión se informan, son abiertos/as y accesibles a todos/as los/as integrantes de la organización. Esto muestra que buscan crecer y desarrollarse, que están abiertos al cambio, y que son un pilar importante a la hora de proponer modificaciones en el tema comunicacional.

→ **Comunicación con Presidencia**

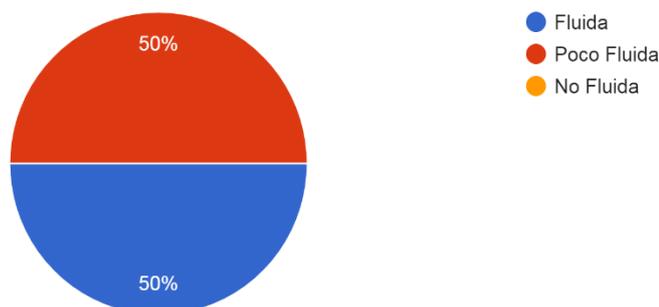
La comunicación de estos para con el resto de los/as integrantes tiene que ser la adecuada para poder cumplir con los objetivos fundantes y de misión de la institución.

En la encuesta “ATLAS J.E. del pasado al futuro”, y como se puede ver en la figura número 26, los/as encuestados/as votaron en un 50% que la comunicación con la Presidencia durante el año pasado fue fluida. La otra mitad votó que la comunicación fue poco fluida. Ningún encuestado/a eligió la opción “no fluida”.

Figura 26: Comunicación con presidencia

¿Cómo fue la comunicación con Presidencia durante el año pasado?

10 respuestas



Nota. La imagen muestra la opinión de los y las integrantes de ATLAS J.E. respecto a las características de la comunicación con la Presidencia. Gráfico extraído de la tabulación de las encuestas realizadas.

Esto marca que hubo una buena comunicación entre Presidencia y resto de los y las integrantes de la organización, pero que hay cuestiones que deberían reverse, ya que la mitad (50%) ha expresado algunos inconvenientes que hacen que la comunicación no sea del todo fluida. Entre ellos destacan: demora en la respuesta; carencia de información en la transmisión de mensajes o falta de claridad; y ausencias de un establecimiento de pautas y tiempos claros para comunicarse.

La importancia de una comunicación más fluida entre presidentes y resto de los/as integrantes tiene que ver con la necesidad de un intercambio constante, para que se pueda dar siempre la horizontalidad y consenso que promueve ATLAS J.E.

Los datos analizados en la situación actual son los que permiten detectar las fortalezas y debilidades que ATLAS J.E. tiene en sus diversos procesos comunicacionales. Distinguirlos, posibilita observar cuáles son los cambios que se pueden realizar para llegar a una situación óptima en la comunicación interna de la institución.

Fortalezas y Debilidades de la Comunicación Interna

La tabla 1 permite resaltar las fortalezas y debilidades de la comunicación interna de ATLAS J.E., identificadas a partir del análisis de la situación actual de la comunicación interna de la organización y del análisis diagnóstico elaborado.

Tabla 1: Fortalezas y debilidades de la comunicación interna

Fortalezas de la Comunicación Interna de ATLAS J.E.	Debilidades de la Comunicación Interna de ATLAS J.E.
- Gran reconocimiento de los principales canales de comunicación	- Falla en la recepción de información por grupo abierto de WhatsApp.
- Fluidez en la comunicación intradepartamental	- Fallas en el cascadeo de información.
- Buena comunicación coordinador - departamento.	- Comunicación con presidencia.
- Reflejo de la cultura organizacional.	- Falla en la lectura de actas.
- Buena congruencia y consistencia.	- Comunicación interdepartamental.
	- Protocolos desactualizados, no responden a la realidad.
	- Trabajo en islas: desmotivación.

Situación Deseada

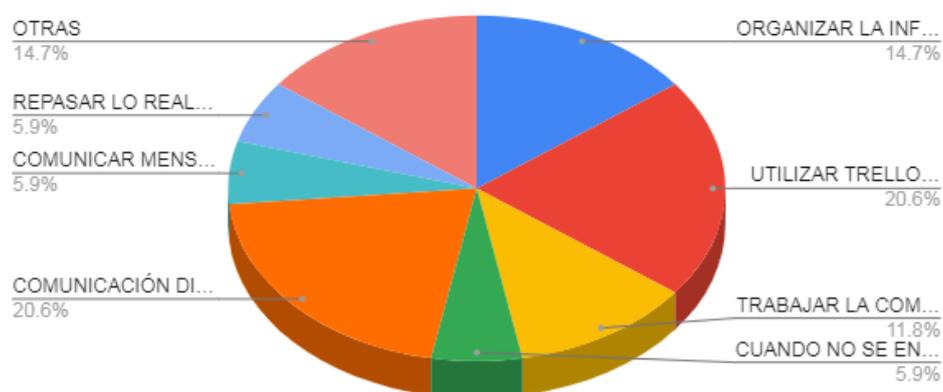
Este apartado da cuenta de los deseos que los/as integrantes de ATLAS J.E. poseen en torno a la comunicación de la institución en un futuro. Son relatos obtenidos de las entrevistas, encuestas u observación en campo.

- Departamento de Recursos Humanos piensan ideas para interiorizar los cambios comunicacionales. (Ficha de observación número 7).
- El y la presidente afirmaron que: *“El año pasado surgió el tema de la comunicación y el compromiso, fueron cosas que trabajamos en el plenario este de marzo, asique es re importante.”* (Comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

- En la encuesta “Comunicación Interna ATLAS”, se le preguntó a los/as integrantes de la institución cómo mejorarían la comunicación interna. Como se puede ver en la figura número 27, el 21% de los encuestados indicó que la comunicación mejoraría si hubiera una comunicación directa entre Presidencia y Departamentos, y otro 21% aseguró que mejoraría con la implementación global de la nueva herramienta digital Trello (la cual ya se comenzó a utilizar en algunos departamentos). Además, organizar la información que se posee fue la tercera opción más elegida.

Figura 27: Mejoras para la

¿CÓMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN ATLAS J.E.?



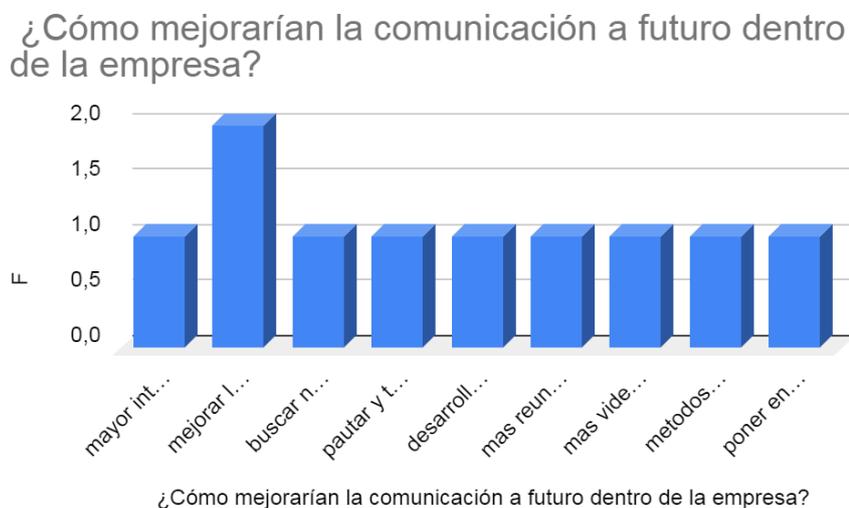
Nota. La imagen muestra la opinión de los y las integrantes de ATLAS J.E. respecto a las herramientas o habilidades que se deben mejorar o incorporar para que la comunicación interna sea más eficiente y eficaz. Gráfico extraído de la tabulación de las encuestas realizadas.

- En la encuesta: “ATLAS J.E. del pasado al futuro”, se indagó acerca de cómo mejorarían la comunicación de ATLAS J.E. a futuro. Esta pregunta ya se había realizado meses antes, y se reiteró el último mes de trabajo en campo para ver si habían surgido nuevas representaciones. La mayoría de los/as encuestados/as esbozaron ideas diferentes a la encuesta anterior, sin embargo, se repitió la cuestión de mejorar o potenciar la comunicación en los grupos de WhatsApp, como se puede observar en la imagen número 28.

Las demás nociones mencionadas fueron: darle un mayor interés a la comunicación; buscar nuevos medios y herramientas; pautar y transmitir mejor el Protocolo de Comunicación; desarrollar confianza entre Presidencia y resto de los/as integrantes; realizar más reuniones y actividades interdepartamentales; hacer más videollamadas; utilizar métodos de comunicación más efectivos; y poner en práctica lo aprendido.

Respecto a los intereses en materia de comunicación, a un 29% de los/as encuestados/as les gustaría “aprender nuevas metodologías y estrategias de comunicación participativa”, mientras que al otro 29% le gustaría aprender más sobre comunicación asertiva.

Figura 28: Situación deseada de la comunicación institucional

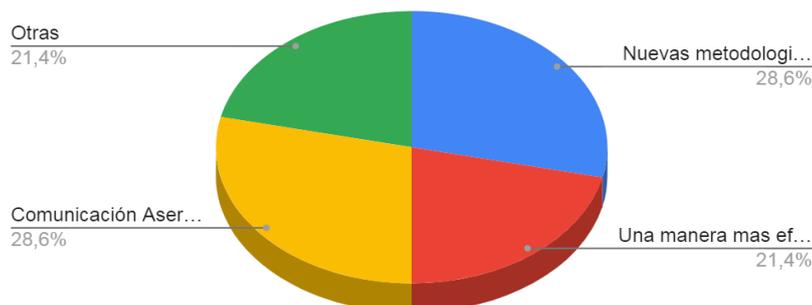


Nota. La imagen muestra la opinión de los y las integrantes de ATLAS J.E. respecto a la situación deseada de la comunicación institucional. Gráfico extraído de la tabulación de las encuestas realizadas.

Como última opción, a un 21% le interesaría obtener herramientas para comunicar ideas de forma más efectiva. Esta categorización permite observar qué es lo que quieren aprender a futuro los y las integrantes de ATLAS. J.E. en materia comunicativa. Podemos ver los resultados plasmados en la figura número 29:

Figura 29: Herramientas solicitadas

¿Qué les gustaría aprender en materia de comunicación?



Nota. La imagen muestra la creencia de los y las integrantes de ATLAS J.E. respecto a las herramientas y conocimientos comunicacionales necesarios para el correcto funcionamiento organizacional en el futuro. Gráfico extraído de la tabulación de las encuestas realizadas.

Distancia: las brechas entre la situación actual y la deseada

El análisis diagnóstico elaborado hasta aquí permite distinguir tanto la situación inicial de la comunicación interna de ATLAS J.E. como la situación deseada de dicha comunicación. Sin embargo, hay un camino que permite transitar de la situación actual a la situación deseada y se manifiesta en las Brechas comunicacionales.

Dicho camino es posible de observar en la Tabla 2 a continuación:

Tabla 2: De la situación actual a la situación deseada: las brechas de comunicación interna de ATLAS J.E.

Situación Inicial de Comunicación Interna	Brechas de comunicación Interna	Situación Deseada de Comunicación Interna
<p>Transmisión/ Recepción de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falla en la transmisión/Recepción de mensajes por WhatsApp. - El 45% de los encuestados eligió el cascadeo de información como una de las cosas que más falla. - Sólo un 18% de los y las encuestados/as no encontró obstáculos a la hora de transmitir información. - A la hora de recibir información, sólo el 35% indicó no encontrar obstáculos. - Cuando alguien que no tiene experiencia en ir a reuniones y asiste a ellas, después no transmite bien la información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar la información de acuerdo a su importancia. - Plantearse un objetivo a la hora de emitir un mensaje. ¿A quién se lo quiero enviar?; ¿Por qué motivo?; ¿Cuando se lo envío?; ¿Cómo se lo envío? - Tener en cuenta las características del actor al que le quiero comunicar algo. - Buscar el medio o soporte más adecuado para tal acción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la comunicación en los grupos de WhatsApp. - Utilizar métodos de comunicación más efectivos. - Realizar reuniones digitales para facilitar tiempos y comodidades para los y las miembros del departamento en cuestión. - Los/as integrantes desean una manera más efectiva de comunicar ideas.
<p>Soportes/ Medios de comunicación:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que todos los departamentos utilicen la 	<ul style="list-style-type: none"> - Si bien algunos departamentos ya la utilizan, un

<p>- La gran mayoría de los y las integrantes de Atlas encuestados aseguraron conocer los medios que la empresa junior utiliza para comunicarse.</p>	<p>herramienta Trello.</p> <p>- Buscar nuevos medios y herramientas digitales eficientes para cada departamento.</p>	<p>21% de los encuestados aseguró que la comunicación mejoraría si se implementara la herramienta Trello de manera global.</p> <p>- Desean a futuro poseer nuevos medios y herramientas.</p>
<p>Comunicación Intra - departamental:</p> <p>- Si bien un 70% aseguró en las encuestas que la comunicación dentro de su departamento es fluida, hay que tener en cuenta que hay un 30% que, si bien no expresó lo contrario, mostró dudas.</p>	<p>- Mejorar los mecanismos comunicacionales intra departamentales para que aumente aún más la fluidez dentro del departamento.</p> <p>- Aprender estrategias de comunicación asertiva</p> <p>- Aprender estrategias de comunicación participativa</p>	<p>- Mayor fluidez en la comunicación intra departamental.</p>
<p>Comunicación inter - departamental:</p> <p>- Es un dato muy positivo que el 94% de los y las encuestados/as haya señalado comunicarse con miembros de otros departamentos.</p> <p>- Otro dato alentador, es que un 53% haya establecido que la comunicación entre los departamentos es la adecuada. Sin embargo, un 44%</p>	<p>- Realizar más reuniones y actividades interdepartamentales.</p> <p>- Aprender estrategias de comunicación asertiva</p>	<p>- Desean a futuro tener más encuentros o actividades entre todos, para desarrollar más confianza y compañerismo.</p>

<p>no eligió esta opción, y hay que mejorarlo.</p>		
<p>Comunicación con coordinadores de departamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los datos relevados en las encuestas indican que la comunicación entre el coordinador y el resto del departamento es muy buena. Sin embargo, algunos detalles que hemos relevados en observación o entrevistas es que el coordinador se sobrecarga a veces de tareas, u otras veces no leen bien los resúmenes del día. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender estrategias de comunicación asertiva - Aprender estrategias de comunicación participativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Los/as integrantes desean una manera más efectiva de comunicar ideas.
<p>Comunicación con Presidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un 50% votó en la encuesta que la comunicación con Presidencia durante el año fue fluida. El otro 50% votó que fue poco fluida. Nadie votó que no fuera fluida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender estrategias de comunicación asertiva. - Incentivar la comunicación personal entre presidentes y resto de los/as integrantes. - Generar actividades extra oficiales en donde participen todos los y las integrantes de la empresa junior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un 21% de los encuestados aseguró que la comunicación mejoraría a futuro si hubiera una comunicación más directa con presidencia. - En otra encuesta, los y las encuestadas también dijeron que querían desarrollar más confianza entre Presidencia y el resto de los y las integrantes. - Los/as integrantes desean una manera más efectiva de comunicar ideas.

<p>Protocolo de Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los miembros del Departamento de Intervenciones dijeron que era difícil o costaba asimilar el Protocolo de Comunicación. - Desde el Departamento de Recursos Humanos nos comentaron que necesitaban interiorizar mejor los cambios comunicacionales en los/as integrantes de ATLAS J.E. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar el Protocolo de Comunicación. - Transmitir el Protocolo de Comunicación actualizado. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Departamento de Recursos Humanos necesita ideas para que los/as integrantes interioricen los cambios comunicacionales.
--	--	---

Plan global de comunicación interna

Luego de haber realizado el Diagnóstico de Comunicación Interna sobre la organización ATLAS J.E., se puede comenzar con la segunda fase del planeamiento estratégico de comunicación.

En la primera etapa de abordaje institucional, se ha recopilado información sobre la organización con base en las siete esferas de análisis planteadas por Scheinsohn (1997). En este análisis, se comenzaron a distinguir algunas condiciones imprescindibles para desarrollar un plan de comunicación estratégico. El proyecto institucional y la situación deseada, son necesarios para poder plantear un plan de comunicación global que sea acorde a los intereses de la organización.

A continuación, se muestran los objetivos principales basados en estas referencias, y relacionados con los conceptos antes planteados.

❖ Objetivos

Los objetivos teleológicos de una organización son los fundantes, los que le dan su razón de ser. ATLAS J.E. tiene tres objetivos teleológicos, que a la vez se dividen en generales y específicos. De cada objetivo teleológico, se desglosan los objetivos de gestión, que pueden ser generales y específicos. Éstos últimos son los que guían las planificaciones estratégicas y le permiten a la organización acercarse al cumplimiento de los objetivos teleológicos.

Entonces, los objetivos de ATLAS J.E. son:

➤ Primer objetivo teleológico

General

Formar a estudiantes de la Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales de la Universidad Nacional de Córdoba.

Específicos

- Fomentar el desarrollo del perfil profesional de ingenieros/as mediante una práctica preprofesional constante.
- Promover el desarrollo de habilidades blandas de los y las estudiantes de ingeniería de la FCEFyN.

→ Objetivos de gestión

Generales

- Trabajar de manera integral y global todos los departamentos.
- Incentivar a los y las integrantes a participar de diversos cursos.

Específicos

- Desarrollar estrategias para el trabajo interdepartamental activo.
- Interiorizar en los y las integrantes de la empresa la importancia de una buena comunicación.
- Difundir cursos sobre temas relevantes para toda la organización.
- Aplicar los conocimientos teóricos en las actividades cotidianas del departamento al que pertenecen.

➤ Segundo objetivo teleológico

General

Ser modelo para la creación de futuras Empresas Junior en todo el país.

Específicos

- Incentivar a estudiantes a conocer el MEJ (Movimiento de Empresas Junior).
- Bregar por la personería de Empresa Junior.
- Ser ejemplo de Empresa Junior en Córdoba.

→ Objetivo de gestión

Generales

- Difundir a ATLAS J.E. en centros educativos, instituciones y entre emprendedores.
- Mantener vínculos estrechos con instituciones educativas y grupos de estudiantes interesados.
- Consolidar y mantener la cultura que pregona el MEJ

Específicos

- Buscar asesoramiento legal y financiero sobre las personerías jurídicas y leyes para creación de nuevas inscripciones legales.
- Realizar exposiciones en otras instituciones o centros educativos.
- Enviar cartas institucionales a instituciones para difundir ATLAS J.E. y el movimiento de empresas junior.
- Brindar asesorías a centros educativos y grupos de estudiantes sobre el movimiento de empresas junior.
- Generar instancias para el fortalecimiento de las creencias y valores propias de las Empresas Junior.

➤ Tercer objetivo teleológico

General

Fomentar el desarrollo social y productivo a escala nacional, siendo agentes de transformación social.

Específicos

- Incentivar a MiPyMES a crecer y desarrollarse en el sector económico y productivo.

→ Objetivo de gestión

General

- Orientar el proceso productivo de las MiPyMES de forma eficaz y eficiente.

Específicos

- Analizar el proceso de producción de las empresas beneficiarias para brindar propuestas de intervención.

- Presentar soluciones creativas y de ingeniería a las fallas en el proceso de producción de MiPyMES.

❖ Escenarios

Los escenarios de trabajo permiten identificar en qué lugar y con qué herramientas y departamentos se trabajará para desarrollar el presente plan global de comunicación interna - de ahora en más PGCI -. Para la elaboración del PGCI se desglosa el primer objetivo teleológico de ATLAS J.E. ya que, expresa la comunicación interna y los vínculos con los/as actores extremos.

➤ Escenario “Vuelta de Tuerca”

Objetivos de gestión específicos involucrados

- Desarrollar estrategias para el trabajo interdepartamental activo.
- Interiorizar en los y las integrantes de la empresa junior la importancia de una comunicación eficaz y eficiente.
- Aplicar los conocimientos teóricos en las actividades cotidianas del departamento al que pertenecen.

Variables

- Recursos Humanos
- Todos los y las integrantes de ATLAS J.E.
- Comisión Directiva
- Recursos tecnológicos varios
- Comunicacional:

- Actualizar el Protocolo de Comunicación.
- Transmitir el Protocolo de Comunicación actualizado.
- Aprender estrategias de comunicación asertiva.
- Aprender estrategias de comunicación participativa.
- Plantearse un objetivo a la hora de emitir un mensaje.
- Realizar más reuniones y actividades interdepartamentales (oficiales y extraoficiales).
- Mejorar los mecanismos comunicacionales intra departamentales para que aumente aún más la fluidez dentro del departamento.
- Buscar nuevos medios y herramientas digitales eficientes para cada departamento.

➤ **Escenario “La curiosidad no mata al gato”**

Objetivos de gestión específicos involucrados

- Difundir cursos sobre temas relevantes para toda la organización.
- Aplicar los conocimientos teóricos en las actividades cotidianas del departamento al que pertenecen.

Variables

- Todos los y las integrantes de ATLAS J.E.
- Recurso humano capacitador
- Recursos tecnológicos varios
- Finanzas
- Comunicacional:
 - Transmitir información sobre cursos para el desarrollo de habilidades blandas
 - Capacitar a los y las compañeros/as en distintos temas
 - Permitir el uso y desarrollo de habilidades blandas
 - Que todos los departamentos utilicen la herramienta Trello.
 - Buscar nuevos medios y herramientas digitales eficientes para cada departamento

Plan Global de Comunicación Interna

El Plan constituye el máximo nivel de estructuración y organización de la acción a llevarse a cabo en el seno de la comunicación interna de ATLAS JE. Incluye los objetivos generales que queremos conseguir con nuestra propuesta a la institución.

Para ello, se necesita de la elaboración de diferentes programas que puedan ocuparse del cumplimiento de estos objetivos. El primero se llama “Programa Interdepartamental Activo”, y el segundo “Programa de Especialización”.

❖ Objetivos Generales del PGCI

- Incrementar el trabajo interdepartamental
- Crear estrategias de comunicación eficiente
- Aumentar la especialización de los y las integrantes de la organización mediante la difusión y el estímulo a participar de cursos de diversa índole
- Actualizar los protocolos de acción comunicacional
- Fomentar el uso de nuevas tecnologías que sirvan como soportes de comunicación

Programa de Trabajo Interdepartamental Activo

Integrado por los proyectos “Juntos vamos más lejos” y “Repensar la comunicación”.

Objetivos

❖ Generales

Fomentar el trabajo en equipo de los diversos departamentos de la organización
Establecer pautas comunes de acción comunicacional

❖ Específicos

- Acercar a los diversos grupos de trabajo de cada departamento
- Definir estrategias de comunicación participativa y asertiva.
- Definir medios y formatos de comunicación interna actualizados y que respeten la cultura organizacional

➤ Proyectos

1. “Juntos vamos más lejos”

Objetivos General

Crear más instancias de contacto entre los y las integrantes de ATLAS J.E.

Generar un formato de trabajo en equipo interdepartamental

Objetivos Específicos

- Utilizar los soportes o medios digitales para un contacto directo interdepartamental
- Invitar a todos/as los/as integrantes a actividades mensualmente
- Generar productos comunicacionales que permitan identificar a cada departamento en la comunicación interdepartamental
- Detallar pautas de trabajo comunes a todos los departamentos

2. “Repensar la comunicación”

Objetivos General

Diseñar un protocolo de comunicación actualizado

Formular instancias de difusión de protocolos y su utilización

Objetivos Específicos

- Divulgar sobre la comunicación eficaz y eficiente
- Detallar pautas de comunicación comunes
- Difundir el protocolo de comunicación actualizado

Programa de Especialización

Integrados por los proyectos “Aprendamos a enseñar” y “Mantengamos viva la curiosidad”.

Objetivos

❖ Generales

Desarrollar integralmente a los/as integrantes de ATLAS J.E.

Generar instancias de capacitación entre y para los/as integrantes de ATLAS J.E.

❖ Específicos

- Exponer cursos disponibles en distintos formatos y plataformas para la especialización integral
- Establecer instancias de capacitación entre y para los/as integrantes de ATLAS J.E.

➤ Proyectos

1. “Aprendamos a enseñar”

Objetivos General

Organizar instancias de formación para los/as integrantes de ATLAS J.E.

Proponer capacitaciones entre los/as integrantes de ATLAS J.E. en distintas áreas de conocimiento

Objetivos Específicos

- Desarrollar eventos o momentos de formación entre los/as integrantes de ATLAS J.E. aprovechando los diversos conocimientos
- Conseguir capacitadores externos sobre temas de necesidad para el funcionamiento eficaz, eficiente e integral de ATLAS J.E.
- Elaborar plantillas para comunicar los momentos de formación que se brindarán en la organización

2. “Mantengamos viva la curiosidad”

Objetivos General

Informar a los/as integrantes de ATLAS J.E. sobre las diversas posibilidades de formación en habilidades blandas o de formación puntual que hay en la ciudad de Córdoba, Argentina

Incentivar la concurrencia de los/as integrantes a los cursos

Objetivos Específicos

- Entablar relaciones con institutos de formación
- Mantener actualizada la grilla de cursos que se brindarán de forma presencial o digital
- Crear plantillas para la difusión de los cursos
- Crear fondos para la especialización de los y las miembros de ATLAS J.E.

Conclusiones

Como se expuso anteriormente, el presente trabajo busca conocer la situación de la comunicación interna de la Empresa Junior ATLAS, en el período de mayo de 2019 a marzo de 2020.

Para cumplir con este objetivo, se comenzó por recabar antecedentes de investigación relacionados con el tema de estudio, así como un primer acercamiento a la organización.

Posteriormente, se realizó un análisis del sector y del marco de referencia en el que se inserta la organización. A partir de dicha indagación, se continuó por la selección de categorías y perspectivas teóricas que le den cuerpo al análisis diagnóstico.

Luego, se desarrolló el marco metodológico, en el que se estableció el tipo de investigación acorde a los objetivos propuestos, las técnicas para recabar los datos e información necesaria y la muestra.

Finalmente, se analizaron los datos y la información a partir de la lectura de las categorías propuestas. Esto permitió reconocer la realidad institucional, las fortalezas y debilidades de la comunicación interna, los diversos procesos comunicacionales y las significaciones que tienen los/as integrantes de la organización.

Durante el proceso de trabajo de campo, se observó que la organización estaba abierta a propuestas comunicacionales y cambios, por lo que nos invitaban a diversas reuniones para brindarles apoyo y posibles soluciones en comunicación interna digital. A la hora de proponer el Plan Global de Comunicación Interna, se tuvo en cuenta que la organización no cuenta con un presupuesto destinado específicamente a la comunicación, lo que era necesario para que los y las integrantes pudieran desarrollarlo en un futuro.

Para el desarrollo del PGCI, fue necesario plantear la distancia entre la situación actual y deseada. Pero para llegar a esta etapa, fue imprescindible realizar el análisis diagnóstico propuesto por Daniel Scheinsohn, y otros/as autores que complementaron la propuesta.

Se puede decir que ATLAS J.E. es una organización coherente y consistente en sus acciones, creencias, valores, objetivos, visión y misión; los mismos son claros, explícitos y contundentes, ya que están íntimamente relacionados con los anhelos que poseen la organización y las acciones de sus integrantes. Esta consistencia se puede observar en el proceso de selección de trainees, ya que se busca que los valores personales de todos/as los/as integrantes de la organización concuerden con los de la organización y se respeten las formas de trabajo.

Los datos recabados nos permitieron observar que los y las integrantes de la institución están identificados con las creencias y valores de las Empresas Junior, y que reconocen en ATLAS J.E. a muchos de ellos, tales como el compañerismo, el cooperativismo, la responsabilidad, el respeto y el trabajo en equipo. Básicamente, la mayoría de las creencias y valores de las E.J. están presentes en su vida institucional.

A la hora de analizar la realidad institucional para la realización del diagnóstico en comunicación, se identificó la importancia que la EJ le otorga a la horizontalidad, la cual es parte de la cultura y del trabajo cotidiano, ya que se hace presente en los debates y en la distribución de tareas. Esto conforma las formas de relacionarse que tienen los vínculos, por ello creemos que el aporte de Formanchuk a dicha categoría es de gran importancia.

La horizontalidad de ATLAS J.E. se manifiesta en su cultura, ya que posee una ideología cultural de la tarea, en la que el trabajo grupal y la variedad profesional son importantes. Es necesario remarcar también, que la institución se encuentra en la etapa de creación y primer desarrollo, razón por la cual le dan importancia a los valores resaltados anteriormente a la hora de trabajar.

Además, se identificó que la organización tiene una mentalidad de apertura y una cultura del tipo activo - adaptativo, lo que permite que las propuestas de cambio sean bien recibidas en la organización. Esta concepción de mejora continua y la cultura activo - adaptativa, se identifica en su vinculación con el exterior, mediante la búsqueda constante de pasantes voluntarios que le brinden sus conocimientos a la organización.

Los/as integrantes de ATLAS J.E. identifican a los/as pasantes voluntarios, como personas que les pueden aportar los conocimientos y herramientas que a ellos/as les faltan.

Además, los/as integrantes poseen una percepción mental positiva -endoimagen- respecto de la organización, la cual se ve reflejada en el análisis desarrollado. La mayoría de los/as integrantes poseen una buena imagen de ATLAS J.E. y su ambiente de trabajo, ya que ninguno expresó malestares o quejas importantes. Además, los/as integrantes asocian a la organización palabras con connotaciones positivas, como compañerismo y cooperatividad.

Por otro lado, ATLAS J.E. tiene la particularidad de poseer una gran variedad de soportes de comunicación escritos, orales, audiovisuales y digitales. Esto muestra que es una organización que no teme a la innovación, y que busca actualizarse en materia de comunicación y avances tecnológicos. El uso de los diversos soportes y canales, nos permitió reconocer las fortalezas y debilidades comunicacionales de ATLAS J.E., así como la situación deseada de la comunicación. Ésta es acorde a los objetivos planteados en la misión y visión institucional.

A partir del análisis de la realidad institucional, se lograron identificar las fortalezas y debilidades de la comunicación interna. Por un lado, las fortalezas son el reconocimiento de los soportes comunicacionales de la organización por parte de los/as integrantes y la fluidez de la comunicación intradepartamental.

Por otro lado, las debilidades comunicacionales identificadas fueron fallas en el cascadeo, pérdida de información relevante por utilizar soportes instantáneos, falta de lectura de actas o protocolos, desactualización de los mismos, y trabajo en islas, es decir, los/as integrantes de los departamentos no se comunican con otros departamentos constantemente para saber la situación actual de los mismos. Otra debilidad encontrada fue la comunicación entre los/as presidentes y resto de los integrantes, razón por la cual estos últimos piden una comunicación más directa con ellos.

Estas fortalezas y debilidades son las que nos permitieron poder describir la situación actual de ATLAS JE. Al tener una mirada de esta, se puede ahondar en las brechas que nos separan de la situación deseada de comunicación. El análisis de los datos obtenidos, nos permite identificar que, a futuro, se busca una organización cuya comunicación tenga nuevos medios, herramientas, y una asimilación de las pautas de comunicación. Además, un aumento de la confianza entre Presidencia y los/as demás integrantes, y finalmente, la implementación de conocimientos para una comunicación más efectiva y eficaz. Por esta razón, para poder pasar de la situación actual a la deseada es indispensable generar cambios y propuestas comunicacionales que generen participación.

A partir de la información y los datos recabados, y su posterior análisis diagnóstico, se desarrolló una propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de comunicación internos. Mediante el diseño de un Plan Global de Comunicación Interno, pensado para la realidad institucional de ATLAS J.E., se trató de abarcar cada área de trabajo donde se identificaron falencias.

Para la elaboración del Plan Global de Comunicación Interna, se desarrollaron dos escenarios posibles de acción, en los que se identificaron las mayores debilidades y falencias que los alejaban de la situación deseada. Ambos escenarios tienen a la vez un programa con dos proyectos cada uno.

El primero de los escenarios, se basó en la comunicación interpersonal y la forma de trabajo. A partir de este escenario se pensaron los programas: “Programa de Trabajo Interdepartamental Activo”, cuyos proyectos “Juntos vamos más lejos” y “Repensar la comunicación”, buscan fortalecer los lazos entre los departamentos mediante el uso de herramientas de comunicación y el desarrollo de habilidades de comunicación asertiva y

participativa. Se busca modificar las formas de comunicación que generan fallas en el cascadeo de la información; acercar más el trabajo de los departamentos para mantener un clima motivado y evitar el trabajo de islas; y mantener el compañerismo y camaradería existente en ATLAS J.E.

El segundo escenario, se basó en la necesidad que tienen los y las integrantes de saber más sobre la comunicación, y la importancia que tienen para ellos/as las capacitaciones. Sobre este, se desarrolló el Programa de Especialización, cuyos proyectos fueron: “Aprendamos a enseñar” y “Mantengamos viva la curiosidad”. Acá creemos que la importancia de que ellos/as sean oradores de las capacitaciones permite transmitir lo que cada uno/a sabe, ser escuchados/as y generar instancias para aplicar esos saberes. Esto hará que no quede sólo en algo teórico, sino que también permita brindar un ambiente profesional y eficiente a la organización.

Se espera que ATLAS J.E. pueda implementar las propuestas brindadas en el Plan Global de Comunicación. Asimismo, es menester comprender que un Plan Global de Comunicación no es una tarea acabada, sino que continuamente hay que realizar un seguimiento de la situación comunicativa, planificar y procurar modificar lo que sea necesario para el beneficio de la organización. Por eso mismo -y como se expresó en el apartado Destinatarios- se espera que otros y otras estudiantes de Comunicación Social puedan realizar más trabajos finales y de investigación con ATLAS J.E. y otras ONG 's, cooperando para solucionar inconvenientes y dificultades comunicativas de las instituciones.

La importancia de la propuesta de capacitación en materia de comunicación, radica en que al ser ATLAS J.E una organización joven compuesta por estudiantes de ingeniería y, con escaso conocimiento en el tema, necesitan un contacto con estudiantes o profesionales de la comunicación.

Los y las integrantes de ATLAS J.E. están interesados en aprender diversas aristas de comunicación para poder establecer y reforzar las relaciones con los diversos vínculos de la organización, e incluso para establecer procesos comunicativos eficientes y eficaces en pos de los objetivos organizacionales.

Por este motivo, se les recomendó establecer un vínculo con la Facultad de Ciencias de la Comunicación para formar parte del banco de pasantes de la misma, para tener mayores posibilidades de contar con pasantes voluntarios que estén en los últimos años de la carrera y que realicen prácticas preprofesionales en la institución. Esto a la vez les brindará los conocimientos necesarios para un buen funcionamiento comunicacional.

A pesar de haber sido un trabajo amplio y arduo, aún quedan varias aristas por trabajar. Por una cuestión analítica, sólo se trabajó con la comunicación interna de ATLAS J.E. sin embargo, a lo largo del trabajo de campo se pudieron identificar características de la comunicación externa de la organización que pueden ser abordadas en futuras investigaciones, dejando el presente trabajo como antecedente.

Por otro lado, la situación sanitaria y de aislamiento social preventivo y obligatorio que se dio a partir de marzo de 2020, a raíz de la pandemia COVID-19, produjo que las reuniones sean digitales y virtuales. Si bien ya trabajaban por esta vía, las asambleas y algunas reuniones departamentales eran presenciales.

Esto modificó la forma de trabajo de varios/as integrantes, que deben contar ahora con computadora e internet desde su casa para poder asistir o realizar las actividades. Sin embargo, se observa que el trabajo no merma. Es por ello que queda abierto a futuras investigaciones, el cómo afectó la situación de aislamiento social y obligatorio en la organización y en sus integrantes.

Sería óptimo que se realice un nuevo análisis diagnóstico a partir de los cambios de la coyuntura marcada por la situación de aislamiento social obligatorio, y por el recambio de integrantes. Esto permitiría conocer si la situación deseada ha cambiado y dónde están situados en materia comunicacional en dicho momento.

Bibliografía

Argentina.gov.ar (2020). Obtené autorización para funcionar como persona jurídica: Asociaciones Civiles. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/obtene-autorizacion-para-funcionar-como-persona-juridica-asociaciones-civiles>

Artículo de Wikipedia. (2018). Junior Empresa. Wikipedia, la enciclopedia libre. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Junior_Empresa

ATLAS J.E., Asesoramiento en Ingeniería. Córdoba, Argentina. Recuperado de: <http://atlas.com.ar/>

Blog Talentos Reunidos, Agencia de comunicación interna 360°. (5 de junio de 2014). Comunicación integral, tendencias. Comunicación 360° grados [mensaje en un blog]. Recuperado de <https://talentosreunidos.com/2014/06/05/comunicacion-360-grados/>

Emanuelli, P. y Egidos, D (eds). (2012). *Herramientas de Metodología para investigar en comunicación. Técnicas de recolección y análisis de la información. Tomo 2.* Córdoba, Argentina: Copy-Rápido.

Escribanía Comas. (Febrero de 2019). Constitución de Entidades Sin Fines de Lucro [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://www.escribaniacomas.com.ar/constitucion-de-entidades-sin-fines-de-lucro-fundaciones-o-asociaciones-civiles/>

Etkin, E. (2012). *Comunicación para las organizaciones sociales.* Buenos Aires, Argentina: LCRJ APERO

Formanchuk, A. (2011). *Branding Interno: Una trama inteligente.* Buenos Aires, Argentina: Edición Formanchuk & Asociados.

InfoLeg, Información Legislativa. (s.f). *Asociaciones civiles.* Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/456/norma.htm>

Inspección General de Personas Jurídicas. (2013). Asociaciones Civiles y Fundaciones. San Carlos de Bariloche, Argentina: ALTEC S.E. Recuperado de: <https://rionegro.gov.ar/?contID=36715>

Junior Pedia Wiki. (2020). Historia de las Empresas Junior en Argentina [Mensaje en un blog]. Recuperado de: https://juniorpedia.fandom.com/es/wiki/Historia_de_las_Empresas_Junior_en_Argentina

Landa, M. (1993). *Cuadernos de Sociología nro. 2.* Córdoba, Argentina: Editorial Atenea.

Mille Galán, J.M. (2002). *Manual básico de elaboración y evaluación de proyectos*. Barcelona, España: Torre Jussana. Ayuntamiento de Barcelona.

Rojas Soriano, R. (1991). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Distrito Federal, México: Editorial Folios.

Scheinsohn, D. (2009) *Comunicación Estratégica. La opinión pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial GRANICA.

Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa, cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.

Thomson Reuters, Bejerman. (23 de enero de 2020). ¿Cómo impacta la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en las PyME?. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-empresas/como-impacta-la-Ley-de-solidaridad-social-y-reactivacion-en-las-pyme.html>

Anexo

A continuación, se anexan los instrumentos de recolección de datos resueltos, ordenados por fecha de realización.

Se comienza con las fichas de análisis de contenido, luego se presenta la entrevista a presidencia desgravada, las fichas de observación de reuniones, y finalmente se exponen las encuestas y los resultados de las mismas.

Anexo A: Análisis de contenido: Página Web

ANÁLISIS DE CONTENIDO PÁGINA WEB “Atlas Empresa Junior - Atlas J.E.” http://www.atlas.com.ar/			
CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CONCEPTO	DATO
VÍNCULOS	ACTORES	EXTERNOS	- La página web está diseñada para cualquiera que quiera acceder, principalmente estudiantes de la UNC y beneficiarios de la organización.
		EXTREMOS (internos)	- Integrantes de la organización.
PERSONALIDAD	ENDOPERSONALIDAD	MISIÓN	- La misión de la organización se encuentra en la sección llamada “Nosotros”.
		VISIÓN	- La visión de la organización se encuentra en la sección llamada “Nosotros”.
	MESOPERSONALIDAD	ROLES Y FUNCIONES	- Equipo con los nombres de todos/as los/as integrantes de ATLAS J.E. - Organigrama de la organización. Esta información se encuentra en la sección “Nosotros”.
IDENTIDAD	TIPOLOGÍAS DISCURSIVAS	DISCURSO AUTORREFERENCIAL	- “Nuestro equipo está formado por estudiantes de ingeniería de la Facultad de Ciencias Exactas Físicas y Naturales de la UNC...” - “Atlas es la primera Empresa Junior de Córdoba”.
		DISCURSO DE LA ACTIVIDAD	- “Realizar intervenciones en la sociedad, interactuando con MiPyMEs, instituciones y particulares (MIP)...”.

		DISCURSO DE LA VOCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - “Contribuir a la formación de profesionales sensibles a las problemáticas de la época...”. - “Fomentar el desarrollo social y productivo a escala nacional...”.
		DISCURSO DE LA RELACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Explican que “(...) brindan servicios a las compañías, instituciones y a la sociedad...”.
CULTURA	VALORES		<p>Se encuentran en la sección Nosotros, en un apartado llamado “¿Por qué elegimos?”.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad; Respeto; Cooperación; Integridad; Compromiso; Innovación; Sustentabilidad; Entusiasmo; Pasión.
COMUNICACIÓN	SOPORTES O MEDIOS	DIGITALES	<p>En la sección “Contactos”, la página web ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Email: info@atlas.com.ar - Facebook: AtlasEmpresaJunior
		AUDIOVISUALES	<ul style="list-style-type: none"> - Video de presentación de ATLAS J.E.

Anexo B: Análisis de contenido: Facebook

ANÁLISIS DE CONTENIDO PÁGINA DE FACEBOOK “Atlas Empresa Junior” https://www.facebook.com/AtlasEmpresaJunior/			
CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CONCEPTO	DATO
VÍNCULOS	ACTORES	EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Todo/a aquel/la que quiera seguir la página, sobre todo estudiantes de la UNC y futuros beneficiarios. - En la página de Facebook se sube todo tipo de vinculación con otra organización.
		EXTREMOS (internos)	- Integrantes de ATLAS J.E.
PERSONALIDAD	ENDOPERSONALIDAD	MISIÓN	Misión organizacional en la sección “información” de la página de Facebook.
		VISIÓN	Visión organizacional en la sección “información” de la página de Facebook.
IDENTIDAD	TIPOLOGÍAS DISCURSIVAS	DISCURSO AUTORREFERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - “Atlas es la primera Empresa Junior de Córdoba y la segunda del país.” Se encuentra en la sección de información de la página. - Se definen en la página como “Empresa Educativa”.
		DISCURSO DE LA ACTIVIDAD	- “Realizamos intervenciones con el asesoramiento de profesores y profesionales...”. Se encuentra en la sección “información” de la página.
		DISCURSO DE LA RELACIÓN	La mayoría de las publicaciones son un discurso de este tipo. Un ejemplo puede ser “¡Desde Atlas te invitamos a participar de la Cuna de Emprendedores!”. Este tipo de discurso incentiva a actores externos a participar

			<p>en este evento.</p> <p>Otro ejemplo puede ser la publicación que dice “buscamos estudiantes de Psicología!” o “buscamos estudiantes de Comunicación Social”, el cual se repite con muchas otras carreras universitarias.</p>
		DISCURSO DE LA VOCACIÓN	<p>“Fomentar el desarrollo social y productivo a escala nacional”; “Contribuir a la formación de profesionales...”; “Ser modelo para la creación de futuras Empresas Junior”.</p>
		DISCURSO DE LA ACTIVIDAD	<p>“Realizar intervenciones en la sociedad, interactuando con MiPyMEs, instituciones y particulares (MIP)...”.</p>
CULTURA			
COMUNICACIÓN	SOPORTES O MEDIOS	DIGITALES	<ul style="list-style-type: none"> - La página de Facebook está conectada a la página web www.atlas.com.ar. - Conectada al servicio Messenger y al mail info@atlas.com.ar
		AUDIOVISUALES	<p>La sección “VIDEOS” contiene todos los videos que desde la organización comparten en la red social.</p>

Anexo C: Análisis de contenido: Instagram

ANÁLISIS DE CONTENIDO INSTAGRAM <i>“atlasempresajunior - Atlas JE”</i> . https://www.facebook.com/AtlasEmpresaJunior/			
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	CONCEPTOS	DATOS
VÍNCULOS	ACTORES	ACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Todo seguidor en general que quiera saber sobre ATLAS J.E. - Beneficiarios, como las MiPyMES. - Egresados de la FCEFyN que quieran presentarse para ingresar. - Estudiantes de otras carreras universitarias que quieran ser pasantes voluntarios. - Subieron historias de la convención ENEJA, en donde se vinculan con otras empresas junior del país. - Tienen una colección de historias publicadas llamada “Alianzas”, en donde figuran ciertos vínculos que ATLAS J.E. ha establecido con otras instituciones.
		ACTORES EXTREMOS (internos)	<ul style="list-style-type: none"> - Trainees en etapa de práctica. - Pasantes Voluntarios. - Miembros de ATLAS J.E.
PERSONALIDAD	ENDOPERSONALIDAD	VISIÓN	“Buscamos el desarrollo social y productivo de Cba”.
	MESOPERSONALIDAD	ORGANIGRAMA	Publicaron el organigrama en una historia con acceso permanente.
IDENTIDAD	TIPOLOGÍAS DISCURSIVAS	DISCURSO AUTORREFERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - “#EmpresaJunior de los estudiantes de la FCEFyN”. - Tienen una colección de historias llamada “¿Quiénes somos?” “donde explican a sus seguidores lo que es ATLAS J.E.
		DISCURSO DE RELACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - “Tenés una MiPyME? Contactanos!” - Publicaciones para incorporar integrantes a la organización. Un ejemplo de ello es una imagen que contiene el mensaje “se buscan recién egresados”.
		DISCURSO DE LA ACTIVIDAD	Suben diferentes publicaciones explicando lo que hacen o harán. Por

			ejemplo, hay una publicación que dice “¿Qué tipos de eventos buscamos organizar desde Atlas?”.	
CULTURA	RITOS RITUALES	O	Suben a menudo fotos una vez finalizada alguna reunión (ya sea formal o informal) y etiquetan a los presentes.	
COMUNICACIÓN	SOPORTES MEDIOS	O	ORALES	Publican fotos y suben historias de todas las reuniones que realiza la organización. Sobre todo, las asambleas y comisiones directivas, las cuales son las más importantes.
			AUDIOVISUALES	Todos los videos que ATLAS J.E. publica en su cuenta de Instagram.
			DIGITALES	La cuenta de Instagram en sí es un soporte de comunicación digital de la institución.

Anexo D: Entrevista a Presidencia

Entrevista de Apertura

Para mantener anonimato se brindan los cargos que ocupan, pero no se mencionan los nombres de las personas entrevistadas.

Entrevistados: Presidente 1 y Presidente 2 -de ahora en más PDTE 1 y PDTE 2-.

La presidencia se compone por un/a: **Presidente Institucional** y un/a **Presidente Operativo**

Fecha de realización: 08/05/2019

La recibida de las personas entrevistadas fue cordial; en un comienzo se conversó de manera informal, se consultó si la entrevista podía ser grabada y tras una respuesta afirmativa se prosiguió a grabar la misma:

- **PDTE 1:** (...) Como para asentar bien cómo funciona la empresa con protocolos, reglamento interno, los departamentos y cuáles son sus funciones, y después en tercer año empezamos a hacer intervenciones. El objetivo fue sumar más gente, agrandar el equipo y por otro lado empezar a hacer más intervenciones.

Y ahora estamos en una etapa de consolidación, en donde lo que queremos es fomentar el compromiso y garantizar la calidad de las intervenciones.

- **PDTE 2:** Con esto de empezar a hacer, nos dimos cuenta de que en toda esa etapa de organización nos faltó toda la parte práctica, que en el momento de pasar los mensajes por WhatsApp o en las reuniones, vemos que últimamente está fallando, más con la gente nueva que va ingresando (porque todos los años se van renovando las personas), está costando. Ahora surge el tema -este sería el cuarto año de Atlas- de la comunicación. Estamos bien en ciertos aspectos como los proyectos, lo que antes era una falla o nos faltaba, ahora estamos mejor, como que estamos avanzando más y van saliendo nuevos temas y el año pasado surgió esto de la comunicación, y bueno, se sigue viendo ahora.

- **TESISTA VALE:** ¿El problema de la comunicación que ustedes ven, es que no tienen concurrencia a las reuniones? ¿Falta participación?

- **PDTE 2:** Y un poco de todo. Tanto los representantes de cada departamento que van a las reuniones a las que nosotros les llamamos Comisión Directiva... Las Comisiones Directivas las hacemos una vez por semana, y tienen que estar los presidentes, no sé si les dijimos, pero somos los presidentes nosotros – risas -, cada coordinador de cada departamento, y el tesorero, y si los coordinadores no pueden, mandan a alguien más. En general cuando va alguien más que no tiene experiencia en ir a las reuniones y después tiene

que transmitir el mensaje, y no tiene experiencia en el seguimiento continuo del departamento, vuelve al departamento y no transmite bien lo que se habló. Creo que también los coordinadores no acostumbran a leer bien los resúmenes. Nosotros tratamos de dejar todo bien asentado.

- **PDTE 1: INTERVIENE Y DICE** Pasa que nosotros somos muy estructurados en todo. Tenemos planes estratégicos, a todas las reuniones las pasamos por escrito.

- **TESISTA VALE:** ¿Tienen actas de cada reunión?

- **PDTE 1:** Sí.

- **PDTE 2:** Tenemos. Tenemos herramientas, lo que está faltando es la parte humana de entrar a los documentos y leer, porque está todo digamos.

- **PDTE 1: AGREGA** Se hace como un informe de avances de cada departamento, para ver los avances que tuvo y cuáles va a trabajar la semana siguiente.

- **PDTE 2:** En sí, los coordinadores que están ahora son nuevos porque empezaron a ejercer en octubre del año pasado (2018), entonces es nueva esta práctica.

- **TESISTA VALE:** ¿Y cada cuánto se cambia eso?

- **PDTE 2:** Cada seis (6) meses supuestamente, pero por ejemplo yo estuve como un año y medio o dos (2) años de coordinadora en RR.HH. O sea, yo ya tuve experiencia en esto de legar, gestionar y transmitir mensajes. La gente que nunca concurrió a una Comisión Directiva no sabe bien cómo hay que ir preparado. Tampoco es la gran cosa, pero yo creo que es cuestión de practicar. Y surgió en los últimos dos meses que por ahí el coordinador de repente decía que no sabía que eso se tenía que hacer así. Entonces nosotros les decimos que está escrito, que lo enviamos por WhatsApp. Entonces estaba el representante y no había forma de hacerlo llegar excepto que fuera por...

- **PDTE 1: AGREGA** Es como un teléfono descompuesto.

- **TESISTA VALE:** ¿Hay reuniones cada tanto con todos o no?

- **PDTE 1:** Sí, son Asambleas, que hay una por mes.

- **PDTE 2:** Una (1) por mes, son diez (10) al año. Como somos estudiantes estamos como diez meses acá, y sí, en esas intentamos que vayan todos; tratamos, ya que es difícil encontrar un horario en el que todos puedan. Somos veinticuatro (24) ahora, somos varios. Antes eran trece (13) como mucho. Ahora vamos a ser más, entraron unos treinta (30) que son los nuevos, los que están en entrenamiento -les decimos trainees-. Son siete (7) nada más, este año quedaron siete (Presidente 1 agrega "con ellos seríamos 30"). Toda esta etapa de entrenamiento es donde tienen que aprender tanto la parte de cómo se comunican los sectores de la empresa. Y, además, ahora está el llamado a pasantes voluntarios -seríamos

más, ahí- en donde entra gente de otras carreras, entonces puede que seamos hasta treinta y cinco (35) como mucho. Nunca pasamos ese número (Presidente 1 agrega de fondo “no, jaja”).

- **TESISTA VALE:** Bueno, pero es como cambiante el número...

- **PDTE 2:** Sí sí, al principio eran ocho (8) ponele, después cuando nosotros entramos en la etapa de trainee llegamos a ser unos quince (15) entre los que se van y dejan y entran más y se mantenía ese quince. El año pasado llegamos a veintisiete (27), quedamos en veinticuatro (24) y ahora vamos a ser como treinta y cinco (35), (Presidente 1 AGREGA “si todo sale bien jaja”) pero hay gente que va a dejar. La cosa de las empresas junior es eso, de que como somos estudiantes, es una etapa que está bueno que la pases, mientras estudias, aprendes aparte a gestionar empresas, emprendedurismo y desarrollas las habilidades blandas. La idea es que estés dos (2) años, pasando tanto por la etapa de trainee, como por la de miembro, coordinador e incluso presidencia o tesorero.

- **PDTE 1:** Habíamos puesto tres (3) años como máximo.

- **PDTE 2:** Sí, acá en Argentina es como que es nuevo el movimiento. En otros países, por ejemplo, Brasil, que es más representante de Latinoamérica, están muchos años y los sacan porque quieren que entre más gente.

- **PDTE 1:** AGREGA Es como que se renueva, y una vez que te recibís, la idea es dejarle el lugar a alguien que entre para que se profesionalice y aprenda, entonces son todos estudiantes nomas.

- **TESISTA MATÍAS:** ¿Y cómo entran?

- **PDTE 2:** Por un proceso de selección. Ahora estos trainees que entraron hicieron entrevistas individuales y grupales; hicimos todo un proceso de selección. Está todo planificado desde diciembre del año pasado. (Ambos presidentes AGREGAN que estuvieron presentes estudiantes de Psicología y de Diseño Gráfico, que hacen los posters y la parte de difusiones). El proceso selectivo es re importante, lo hicimos a principio de año porque están todos más tranquilos, no hay exámenes y todas esas cosas.

- **TESISTA VALE:** ¿Los estudiantes son, además de Ingeniería, de Psicología?

- **PDTE 1:** Claro, ellos son pasantes externos. Pasantes voluntarios les decimos a los que son de otras facultades y ayudan en cosas más específicas de su carrera. Tenemos de Psicología, de Diseño Gráfico, de Administración de Empresas (Presidente 2 AGREGA “de Abogacía”), de Contabilidad hubo, pero ahora no, y de Comunicación.

- **PDTE 2:** Tuvimos una chica que hace poco terminó su periodo. Son siempre las mismas carreras por las cosas que Atlas necesita.

- **PDTE 1: AGREGA Y** lo que implementamos hace poco es que los pasantes (en base a dos estudiantes que comenzaron como pasantes, pero se comprometieron mucho y terminaron haciendo tareas casi como miembros) después de un periodo de pasantía, si nosotros notamos compromiso y ellos quieren, puedan ser aceptados como miembros. Antes era como que el pasante venía a hacer solo tareas que le servían porque era lo que veía en su carrera, como, por ejemplo, uno de Diseño Gráfico hacia toda la parte de imagen.

- **PDTE 2:** Sí, la diferencia entre miembro y pasante es que el miembro, como se va a quedar dos años, debe tratar de hacer trascender a la empresa y que subsista en el tiempo, en cambio los pasantes vienen y dejan su semilla. Y bueno, los miembros son de Ingeniería, o de la Facultad de Ciencias Exactas. Eso todavía estamos viendo, otro debate que estuvo en juego, por qué no extenderlo más a la UNC.

- **PDTE 1:** Sí, por eso lo que hicimos fue extender que después de la pasantía se pueda analizar si se quedan como miembros, porque el miembro lo que hace es como que el objetivo por un lado es aplicar lo que ven en la facu en las intervenciones, y por otro lado aprender todo lo que es gestión empresarial y emprendedurismo.

- **PDTE 2:** Y bueno, por eso es la importancia de, como es tan fluida la participación de la gente, entra y sale, tiene que aprender. Los que entran tienen muy poco tiempo para aprender y ya hacerse cargo de cosas como coordinadores y cosas así. Se necesita un proceso muy bien preparado y estuvo fallando. Nosotros, no sé cómo salimos de nuestro proceso.

- **PDTE 1:** Pasa que justo yo era el coordinador de Marketing antes y ella (refiriéndose a PDTE 2) era coordinadora de RR.HH. Entonces el Marketing es como que se encargaba de toda la parte de difusión del proceso y RR. HH de toda la parte de organización de entrevistas grupales e individuales, entonces nosotros ya lo teníamos todo muy aceitado. Nos fuimos y es como que quedaron a cargo los dos departamentos con sus nuevos coordinadores y salió todo más desordenado. (Presidente 2 AGREGA “muy desordenado”).

- **TESISTA VALE:** Son seis (6) meses, ¿Cada seis (6) meses cambian, no es cierto?

- **PDTE 1:** No, la llamada a miembros es una vez por año, y cada seis (6) meses rotamos entre los que estamos (Presidente 2 AGREGA: “si quieren, si nadie quiere no”), como por ejemplo un coordinador de Marketing puede pasar al Departamento de RR. II, pero el llamado es a principio de año generalmente.

- **PDTE 2:** Sí, yo me quedé en RR. HH porque no quería cambiar, otro departamento no me gustaba y me especialicé en procesos selectivos. Bueno, no sé si

entendieron esto de que todo el tiempo está entrando gente y es re importante esto de la comunicación.

- **PDTE 1:** También la motivación, porque a diferencia de una empresa que hay una paga, acá es como que lo hacés porque estás motivado y porque te gusta aprender y el movimiento.

- **PDTE 2:** Y hay algo muy interesante que nos pasa todos los años y que intentamos mejorar es la transmisión del mensaje de que somos una Asociación Civil sin fines de lucro, o sea, no pagamos a los miembros, no cobran, pero si cobramos las intervenciones porque cuestan horas de trabajo y todo eso va para la empresa.

- **PDTE 1: AGREGA** En teoría los gastos, toda la parte legal (abogados, contadores, presentación de balances) sale carísimo, y también el marketing, toda la imagen.

- **TESISTA VALE:** ¿Ustedes están inscriptos jurídicamente?

- **PDTE 1:** Sí, somos una Asociación Civil sin fines de lucro.

- **PDTE 2:** Y lo que sucede con la gente que se postula, más los que son de otras facultades, es que entran pensando que les vamos a pagar. Entonces, estamos en la entrevista grupal o individual, se enteran, y hubo toda una preparación y planificación en vano, porque era energía que podíamos habernos ahorrado por una persona que no entendió.

- **PDTE 1: AGREGA** Lo peor es cuando les decimos “no hay remuneraciones” jaja.

- **PDTE 2:** Es lo que nos está fallando y no sé cómo hacer para que sea cien por ciento eficiente. Cambiamos varias veces las formas, lo ponemos en varios lugares (en la inscripción, en la página, de todas las maneras que pudimos) e incluso verbalmente en las entrevistas grupales o individuales, y, aun así, eso me sorprendió, es increíble cómo a veces la gente no te escucha.

- **PDTE 1:** Sí, el otro día se dio una situación a la inversa, tuvimos con una institución toda una reunión de dos horas, y estaban más o menos enamorados de lo que hacíamos, y nos contaron cosas de todo lo que hacían ellos. Y después por medio de mail, le mandamos todo lo mismo, pero escrito, con carpeta de presentación y todo, y dicen “ah, pero ustedes me dijeron que hacían todo gratis, no que cobraban las intervenciones”, y se lo habíamos dicho como diez veces en la reunión.

- **PDTE 2** Sí, eso capaz es porque es nuevo, no sé, o no se entiende el concepto.

- **TESISTA VALE:** Es raro que cobre y no le pagues a los que trabajan, por eso...

- **PRESIDENTES:** Claro.

- **PDTE 2:** Sí. Ustedes leyeron la página, entraron a ver (VALE Y MATÍAS “sí”), ¿saben más o menos lo que es el movimiento?

- **TESISTA VALE:** sí sí, más o menos sabemos que son todos estudiantes.

- **TESISTA VALE:** AGREGA ¿Hay algún docente?

- **PDTE 1:** Tenemos los profesores que son como profesores guías, que, en una intervención específica de electrónica, contactamos un profe de electrónica que por ahí sepa más que nosotros para preguntarle cosas puntuales y que nos diga.

- **PDTE 2:** Sí, hay una lista de profesores, pero sería en la parte de las intervenciones (Presidente 1 AGREGA “claro, no en la gestión de la empresa”). En la gestión de la empresa están solamente los estudiantes, y bueno, la parte legal está asesorada por algún abogado (son como consultores), les consultamos.

- **PDTE 1:** Al abogado, por ejemplo, y al contador, les pagamos cuando hacen algo.

- **PDTE 2:** Les contamos más si quieren sobre ATLAS, seguramente igual lo van a ver. Lo que nosotros queremos contarles, es que en Atlas tenemos los eventos, las comisiones directivas que son semanales, asambleas que son mensuales, y cada departamento tiene su reunión semanal también, es decir, el coordinador y sus miembros.

- **TESISTA VALE:** Claro, si yo soy directora de un área, me reúno dos veces a la semana, una con mi equipo y otra con la comisión.

- **PRESIDENTES:** Sí.

- **PDTE 2:** Y la semana que se hace Asamblea, no hay Comisión Directiva, porque en alguna semana tiene que entrar esa asamblea y esa semana no se hace Comisión, para no saturar de reuniones. Son como las tres reuniones más importantes, de Departamento, Comisión y Asamblea. Depende del rol que tenga cada miembro, va a participar en una u otra. En general se tratan de hacer presenciales, pero si no, usamos mucho las videollamadas, manejamos mucho el Drive, muchas cosas por Drive y WhatsApp. El mail no es tanto para lo interno, es más para los de afuera, (Presidente 1 AGREGA: "para las instituciones"). También tenemos un tema con las definiciones, a los clientes les llamamos beneficiarios, intervenciones les decimos a los proyectos, hay varias, ahora para mí ya están como incorporadas. Capaz que en algún momento las digo y no me doy cuenta. A los pasantes voluntarios, trainees, no decimos jefe de área o director, sino coordinadores. Además, en presidencia somos dos en vez de ser uno, porque la estructura pasaría a tratar de ser horizontal.

- **PDTE 1:** Como que la Asamblea es el máximo órgano de gobierno.

- **PDTE 2:** Claro, Asamblea en donde están todos.
- **TESISTA VALE:** ¿Y todos tienen un voto?
- **PDTE 2:** Ah, no usamos voto, usamos el consenso.
- **PDTE 1:** AGREGA Porque, aunque lleva más tiempo y lleva más debate, tratamos como de todos ir hacia una idea y hacerlo todas las partes.
- **PDTE 2:** Sí, trabajamos mucho en los debates en las asambleas, más si se trata de consensuar, y el año pasado nos eligieron presidentes. (Presidente 1 AGREGA: como que estuvimos mucho tiempo y vimos que prácticamente no utilizábamos el voto, y nunca se dio una situación así fea, que haya que votar y haya un bando y otro, sino que siempre lo terminábamos charlando, entonces implementamos directamente ya en el reglamento interno que tomen las decisiones por consenso”). Igual, el año pasado, las veces que se tuvo que consensuar se lo hizo con la metodología que se le pidió a RR. HH y salió bien, y además tratamos de mantener eso por los fundadores, como que difunden ese mensaje, son pioneros del consenso y del debate, y bueno, lo mantenemos. No sé, hay otras cosas más. Ah, y por semestre hacemos un Plenario que (¿saben lo que significa Plenario?), yo no sabía, pero bueno, ahora lo sé. En realidad, yo busqué la definición y plenario es como un espacio de opinión (Tesisista Vale AGREGA “Debate”) sobre cómo te sentiste respecto a algo. Pero nosotros le decimos “plenario” a este evento de salir de la ciudad todo Atlas e intentamos que vayan todos, incluso pasantes o asesores externos (eso es otra cosa que tiene que hacerme acordar para que les cuente). Nos vamos de campamento, ya sea en carpas o en alguna casa, dos días, una vez por semestre (en general al principio del semestre, y ya tuvimos nuestro primer plenario) y hacemos actividades. Está todo planificado el cronograma, y cada plenario tiene como una columna vertebral. En general, el primer plenario, se trata sobre conocer a la empresa, profundizar bien la empresa, el rol de cada uno y la proyección (que nosotros por año tenemos una proyección). Hay muchas cosas, no sé si conocen todo esto. (Vale y Matías CONTESTAN “algo conocemos”). Nosotros por año planteamos una proyección, así como nos queremos ver al inicio del año que viene (es nuestra proyección), entonces la definimos siempre a fin de año, y en el primer plenario, que es en marzo, la trabajamos para que la tengamos concientizada durante todo el año. Esos son los dos pilares que trabajamos en el primer plenario. (Presidente 1 AGREGA que, en base a la proyección, después arman el Plan Estratégico, con los objetivos de cada área).
- **PDTE 2:** AGREGA “Y en el segundo plenario, trabajamos mucho la unión del equipo porque acaban de entrar los trainees, en agosto en general, acaban de entrar, son nuevos, entonces tratamos de que se conozcan entre todos y que conozcan la empresa. Pero

claro, la diferencia entre el primer y segundo semestre es la proyección anual, y bueno, son dos eventos que, en sí, yo creo que son los más importantes de la empresa, más allá de que no se trabaje como muy duro, porque son muchas las dinámicas que hacemos ahí, todas tienen un objetivo y están apuntando a esta columna vertebral y tienen un eslogan. Eso es lo lindo de trabajar en plenarios. Todas las actividades que apuntan a algo. El año pasado surgió el tema de la comunicación y el compromiso, fueron cosas que trabajamos en el plenario este de marzo, así que es re importante.

- **TESISTA VALE:** ¿Y se hacen revisiones de la planificación anual? ¿o no? O sea, durante el año...

- **PDTE 2:** El Plan Estratégico. Sí, tenemos acá, nosotros usamos un Excel donde están todos los objetivos... [sonó el timbre].

- **PDTE 2:** Tenemos monitoreos cada 7 semanas.

- **PDTE 1:** Pusimos en el plan estratégico monitorear, para que se haga con fechas así cada coordinador está obligado a hacerlo, para asegurarnos de que haya un seguimiento de los objetivos, Porque si no está el plan estratégico y nadie entraba, nadie lo veía. El año pasado habremos cumplido un 90% de los objetivos. Este año hay más objetivos y se hace más difícil. Intentamos que las intervenciones que se finalicen satisfagan a los beneficiarios pero que estén hechas por todos, para reflejar el trabajo en equipo. Ya surgió que uno se tuvo que hacer cargo porque el equipo no activaba. Al principio hicimos alguna intervención de diseño, pero hoy son todas de ingeniería. Todo el tiempo estamos viendo a qué decir sí y a que no. Hacemos una valoración del desempeño de cada uno de los compañeros y hacemos una reflexión en las asambleas. Queremos que cada miembro participe en 2 intervenciones por año y que asista a capacitaciones, por ejemplo, de motivación.

- **TESISTA VALE:** ¿Cómo se llevan a cabo las intervenciones?

- **PDTE 1:** Es un proceso. Todo comienza con las micro consultorías gratuitas, relaciones institucionales suele conseguir los contactos mediante la participación en eventos; la idea es que les llegue por la difusión de los servicios que hace Marketing. Luego se le pregunta al beneficiario si tiene alguna duda en particular o si no, revisamos todo a ver qué pasa, trabajamos en propuestas, y si al beneficiario le gusta alguna la etapa que viene es paga, y sobre esa propuesta se trabaja y se forma un grupo de trabajo más sólido. Realizamos la

intervención y luego hacemos una encuesta de satisfacción, tanto al beneficiario como al grupo de trabajo sobre la organización, los tiempos, cómo se manejó el coordinador.

- **PDTE 1:** Hay tantas cosas por hacer y somos pocos dentro de todo. Hicimos encuestas el año pasado a los miembros sobre intereses, pero nos falta más seguimiento sobre las respuestas. Se termina cargando todo en los coordinadores y en los presidentes, falta un poco más de compromiso a veces de parte de los voluntarios. Los chicos que están ahora van a ser los futuros coordinadores y presidentes, les estamos dejando la empresa a ellos y estamos viendo que falta compromiso, solidez. Hay gente que sorprende lo buena que es y otros que no sabes qué les pasó (risas).

- **TESISTA VALE:** ¿Cómo es el proceso de selección?

- **PDTE 1:** Primero está la difusión y tenemos un formulario de inscripción. Les hacemos un cuestionario para saber cuánto saben sobre Atlas. Los que no responden se eliminan, se filtran. RRHH se comunica con los que quedan y primero hacemos una entrevista grupal y luego individuales. Después se debate en la asamblea para ver si queda o no como trainee. En general estamos como 4 horas. Hacemos planillas con características de la persona y vemos los puntos positivos y negativos. A veces tardamos ese tiempo porque muchos no fueron a la entrevista grupal entonces preguntan después. Si tiene los valores de la empresa entra como trainee 2 meses y observamos, tratamos de que aprendan y que empiecen a trabajar en lo real, no les damos algo sólo para que estén ocupados, sino que hacemos que vayan a las reuniones, a las comisiones, que vean los debates, las decisiones; en general están empezadas las intervenciones así que no los hacemos entrar a menos que se necesite más gente.

Las personas que no salen de su departamento son las primeras en desmotivarse.

- **TESISTA VALE:** ¿Dónde se juntan?

- **PDTE 1:** Estuvo haciéndose en la casa de Ro, debería ser acá, pero si somos más deberíamos buscar otro lugar. Lo que pasa es que es muy chiquito acá y tener un espacio físico propio facilitaría mucho las cosas. Por ejemplo, en Brasil cada empresa junior tiene un espacio físico en cada facultad, como el centro de estudiantes. Las facultades tienen la obligación de darles un espacio físico y avalar a cada empresa junior. Es que allá ya hay una legislación que no hace falta que se pongan como asociación civil, sino que tienen personería jurídica de empresa junior. Allá es más fácil, igual les llevó años lograrlo, como 20 años, y acá el movimiento va recién por el sexto.

Vínculos que está en Mendoza tiene 6 años, es poco. En Argentina seríamos una asociación civil sin fines de lucro, pero nosotros nos consideramos como una empresa junior.

- **TESISTA VALE:** Y al no tener apoyo de su facultad... ¿Probaron con otras?

- **PDTE 2:** Sí, Económicas nos apoya en todo, extensión, profesores. Ellos quieren que se cree una empresa junior ahí. Claro, la cosa es que nosotros queremos conseguir principalmente por el espacio físico el apoyo de la facultad, pero también porque ayudaría mucho a que los chicos que entran todo el trabajo que hagan sea como certificado por la facu, también para que difundan en la página poner el loguito “somos la empresa junior de la facultad”. Sería mucho más llamativa, seríamos más exigentes en el proceso selectivo porque habría más concurrencia, más gente. Pero hay muchos chicos que tienen que tomarse un receso porque estamos muy complicados con la facultad y necesitan trabajar porque necesitan plata y/o tienen que hacer las prácticas porque esas cosas si se las reconoce la facultad... incluso hubo universidades como el CUP ellos querían que nosotros, o sea que sus estudiantes hagan PPS (prácticas preprofesionales) acá en la empresa.

- **TESISTA VALE:** Y ¿Por qué no podrían si ustedes son asociación civil inscripta?

- **PDTE 1:** Sí, eso es nuevo así que estamos viendo cómo hacer la parte legal, no sabemos si se puede. Bueno, pero el tema con la facu lo dejamos como en pausa. Sí, y hace como dos años, ponele, que tuvimos la última reunión con el decano, así que los nuevos queremos tener una nueva reunión a ver si cambió algo en su percepción o todavía no.

- **TESISTA VALE:** Claro, ¿Y no pueden depender de otra facultad?

- **PDTE 2:** Claro, lo que pensamos era hacer un acuerdo de carta de recomendación, de que la facultad de Económicas avale lo que hacemos. Como una vinculación, que sería lo que queremos hacer con la nuestra, pero lo queremos más con la nuestra porque lo que nosotros hacemos es ingeniería, y para que sea más interesante y llamativo para los estudiantes de Ingeniería también.

- **TESISTA VALE:** Claro, y un aval más para los beneficiarios.

- **PDTE 2:** Bueno, les dimos un pantallazo, ahora queremos hablarle de las fechas. ¿Ustedes ya tienen una planificación hecha?

- **TESISTA VALE:** No aún; en base a esta primera charla vamos a poder ver bien cuáles son los problemas para poder decidir todo y plantearnos. Para en base a eso hablar con la directora y de ahí empezar a ver con ella.

- **PDTE 1:** Nosotros tenemos el plan estratégico por departamento con fechas, por ahí nos podrían ayudar más en algunas cosas y temáticas como que sería más beneficioso para la empresa seguir el plan. No sé si ustedes tienen que hacer primero esta parte.

- **TESISTA VALE:** Sí, en realidad, el diagnóstico se empieza conociendo todo lo general y de ahí se empiezan a ver las propuestas, lleva un tiempo analizar la información, ver las cosas. Deberíamos ir a las reuniones, hacerle entrevistas a los miembros.

- **PDTE 1:** Sí, en ese sentido son bienvenidos a las reuniones de los departamentos como observadores en general. El tema siempre es el horario, es difícil coordinar el horario, para que no se vuelva más difícil algunas áreas tienen problemas para coordinar. Los vamos a agregar al grupo de Atlas así sacan los números y empiezan a coordinar. Como que las áreas que más involucradas van a estar creo que son RRHH, RRII, y marketing y como que RRII y Marketing están vinculadas a lo que es comunicación externa. Pero Intervenciones que son los miembros de intervenciones, son los que terminan siendo los coordinadores de las intervenciones que llevan la delantera y el contacto con el beneficiario. Eso también es importante porque son la cara de la empresa. Y bueno Legal y Finanzas quedan como ahí (risas) ellos hacen trabajo de escritorio (risas)...

- **PDTE 2:** Bueno, yo soy la operativa y él el institucional, en sí sería como que yo la que está monitoreando hacia adentro de la empresa, contemplando al avance de la empresa, el logro de objetivos por departamento, a la unión de la empresa y los departamentos en lo humano. Él es lo institucional más con una mirada hacia afuera, la representación y hacia donde apuntamos. Pero trabajamos juntos, intervenimos en los departamentos para ver cómo van juntos, o sea que eso sí hacemos juntos.

- **PDTE 2:** Lo que vimos es que trabajar de a par siempre funciona mucho. Entonces, por ejemplo, RRHH tuvo su época y después estuve yo con **Clara** y lo levantamos. Legal y finanzas estaba muy abajo, entraron Marian y Pau y lo levantaron y está genial Legal y Finanzas es como el mejor departamento, y ahora Marketing está como ahí.

- **PDTE 1:** ¿Dónde estábamos?

- **TESISTA VALE:** Estábamos en las fechas...

- **PDTE 2:** Bien, nosotros lo que queríamos hacer. en si yo me imagino que ustedes van a hacer es mucho análisis de lo que ustedes vean y observan viene el análisis y la propuesta... no sé si tenemos que correlacionarlos con nuestras fechas, esa es mi duda porque por ejemplo, hay otro caso de chicos de Diseño Gráfico sobre el logo, tiene que ver con muchas cosas de las que Atlas necesita, de branding, la imagen, boletín informativo, manual de imagen corporativo.

Nosotros hacemos dos boletines informativos al año; el primero de la primera mitad de año sobre los avances, noticias y eso después se lo mandamos a profesores, instituciones y el otro de la segunda mitad. Entonces por eso, para trabajar con los estudiantes de diseño gráfico necesitamos que para esa fecha tener el boletín informativo armado. Pero no sabíamos si, ponele, dicen “ah no, primero vamos a hacer tarjetas y en la segunda mitad boletines” y entonces ahí no nos serviría. Con ellos como que es más puntual la cosa, porque si tenemos que poner fechas o no. Yo creo que no, porque después de la propuesta viene la aplicación.

- **TESISTA MATÍAS:** Claro, lo que nosotros hacemos es hacer propuestas de comunicación internas por ejemplo y lo que hacemos o podemos hacer son manuales que ustedes necesiten, pero la propuesta general se llama Plan Global de Comunicación y nosotros se los traemos. En el caso de las prácticas que tuvimos era de llevarles esas propuestas y quedaba en la gente del Museo en si lo implementa o no, pero con ustedes es distinto. Si ustedes lo quieren implementar después nosotros podemos ayudarlos, la tesis no sería de implementación, pero más adelante podemos ayudar.

- **PDTE 2:** Sí, porque yo creo que en las propuestas y estas cosas hay muchas cosas que están buenas, pero yo creo que siempre falla la aplicación y esto de mantenerla en el tiempo y pasarla es lo que nos cuesta.

- **TESISTA VALE:** De hecho, podemos ver de todos los archivos que tienen y ver de darles una vuelta de tuerca para adaptarla a la realidad y que sea útil para el futuro. Pero bien que vamos a hacer lo vamos a ir haciendo en el trabajo de campo...

- **PDTE 1:** Sí y me parece que hay cosas que ya no deberían existir. Archivos que quedaron viejos, así que me parece que eso también está bueno de ir como revisando y revisando todo.

- **PDTE 2:** Por ejemplo, en el Drive, hay cosas que no sirven que son protocolos que están y no se usan. No sé si a ustedes les concierne, pero como nosotros no estamos viendo todo el tiempo todos los documentos, capaz ustedes tengan como qué documentos y protocolos de micro-consultorías, mails, comunicación, pero si lo hacen les recomiendo que lo borren, estaría buenísimo.

- **PDTE 1:** Los primeros dos años era como mucho trabajo en actualizar y revisar protocolos. Ahora como que lo trabajamos de otra forma de actualizar el protocolo. Lo bueno es que ya te queda para que cuando entra alguien nuevo lo lee y ya sabe cómo hacerlo...

- **TESISTA VALE:** Claro porque ustedes tienen un cambio constante de miembros y necesitan tener una base actualizada que quede en el tiempo.

- **PDTE 2:** Claro por eso intentamos actualizarlo cada uno o dos años. Por eso hubo que dejarlo que dejarlo bien planteado. En sí, las bases están marcadas. Los detalles son, por ejemplo, de ver cómo hacer la entrevista, un detalle era de hacer la entrevista grupal antes o después y bueno ya decidimos hacerla antes. Ahora como hacerla grupal, antes hacíamos unas dinámicas y ahora hacemos otras, como que son detalles. En las individuales hay detalles como que preguntar esto para que nos sirva o esto otro, cómo asignar horarios, les preguntamos o les designamos nosotros. Como que son cosas que hay que plantear para ahorrarnos tiempo después, pero son como detalles que tienen que ver con esto de estar avanzando, pero si sigue habiendo cosas que son como trabas y que son también los detalles los que después nos facilitan las cosas. Así que en esa etapa estamos, todos los años hay esta entrevista que se hace, el formulario de inscripción todos los años lo cambiamos porque cambia la organización, las personas. Esas cosas cambian de año a año y van a seguir cambiando en detalles.

- **TESISTA VALE:** ¿Para esas cosas los ayudan todos los años estudiantes de Psicología o RRHH?

- **PDTE 2:** En general de Psicología, tuvimos una pasante de RRHH, pero eso fue otro tema. Antes entraban los de RRHH junto con los miembros y en la parte en la que se necesitan a los de RRHH y psicología es antes de ese proceso. Entonces cambiamos las fechas de los llamados y quedaron dos estudiantes de Psicología, una más comprometida que otra. No se postuló nadie de RRHH, pero la idea es que se metan más que nada para la parte de planificación que nos re ayuda a nosotros.

- **PDTE 1:** Ahora justo estamos haciendo llamado a pasantes, y estamos llamando de RRPP y RRHH, de Administración de Empresas, de Comunicación Social y de Psicología. Todo lo que no tenemos en Ingeniería.

- **TESISTA VALE:** Y eso ¿Lo publican en las redes sociales?

- **PDTE 1:** Sí, y en posters de las facultades, a veces pedimos a páginas amigas que nos publiquen para llegar más o en grupos de Facebook.

- **TESISTA VALE:** ¿Y con extensión de las facultades? Como la de Comunicación Social...

- **PDTE 2:** No, eso no.

- **TESISTA VALE:** Claro, podrían intentar porque por ejemplo nuestra facultad suele publicar cosas de otras facultades, son abiertos a eso. Suelen enviar emails todas las semanas con las últimas noticias y demás.

- **PDTE 1:** Bueno, ese es un buen dato para los de Marketing. Y para los estudiantes de Comunicación Social, buscamos que hagan una implementación de herramientas de comunicación institucional y estrategias de marketing. Un poco parecido de lo que hacen ustedes. En comisión directiva estuvimos hablando de proponerles de ser pasantes voluntarios, ya que van a estar haciendo todo ese aporte, porque el tema de las de Diseño Gráfico que son dos chicas también ellas directamente van a hacer todo lo que hace el pasante voluntario. Y lo único que se agregaría es que tienen que ir a las reuniones de Marketing. Hay un acuerdo de por medio, certificación y la responsabilidad es la de pasantes voluntarios es la de participar de asambleas, más allá de que es difícil coordinar el horario, están abiertos a participar de Comisión Directiva y están obligados a participar de las reuniones de departamento. Bueno, la propuesta sería esa, no hay tanta diferencia, sólo que de semana a semana participen de reuniones que no es necesariamente de un solo departamento sino a distintos también. Como ustedes estarían abarcando a distintos departamentos por ahí lo que deberíamos hacer con nosotros es planificar junto con ustedes cuál sería su participación en la empresa porque por lo general los pasantes entran en un departamento y como ahora sería multidepartamental por ahí no estaría bueno que vayan todas las semanas, ponele una semana a la RRHH y a la de Marketing, entonces tiene que ser planificados para que nos sirvan a ambos. Igual este llamado de comunicadores era puntualmente para Intervenciones, entonces por ahí podemos ver de que estén en ese... porque querían ver esto de cómo hacer la comunicación institucional, cómo planificarla.

- **TESISTA VALE:** ¿Ustedes tienen algún manual de cómo comunicarse con los beneficiarios, por ejemplo, el primer contacto es así, el segundo así?

- **PDTE 2:** Sí, el protocolo, en intervenciones están las microconsultorias de cómo se hace el contacto de esas microconsultorias y después está el protocolo de intervención. Lo que si no sé en detalles, por ejemplo, de por qué medios se hace el contacto, eso no sé si está asentado, pero en sí, el protocolo está.

- **TESISTA VALE:** Ustedes nos dijeron que los beneficiarios llegan a través de contactos institucionales, ¿Tienen algún protocolo o algo de eso?

- **PDTE 1:** ¿De la transmisión de ese contacto?

- **TESISTA VALE:** Claro, ese entrar en contacto, la primera llegada.

- **PDTE 1:** Claro, sí. El primer contacto es por lo general la charla cara a cara, las tarjetas que se entregan en eventos. En muy poco nivel los mails. Sí, son las relaciones institucionales.

- **TESISTA VALE:** Entonces trabajaríamos la comunicación interna, la parte de la cultura, en donde entra la motivación, el compromiso...

- **PDTE 2:** Como institución le damos mucha importancia a eso en cada ocasión que se pueda, el compromiso, el respeto...Creo que son todos buenos los chicos de Atlas...

- **TESISTA VALE:** Bueno, muchas gracias por recibirnos y... (se apaga el grabador)

La despedida fue cordial y las personas entrevistadas prometieron su ayuda y disposición en lo que fuera necesario para el desarrollo de esta tesis.

Anexo E: Ficha de observación: Asamblea General

DOMINGO 26 DE MAYO DE 2019 (1)	
TIPO DE REUNIÓN	Asamblea General Informal
DEPARTAMENTO/S	Comisión Directiva, Recursos Humanos, Legal y Finanzas, Relaciones Institucionales, Marketing, Intervenciones
LUGAR	Depto. de la Coordinadora del Departamento de Recursos Humanos
PARTICIPANTES	Integrantes de la Comisión Directiva, integrantes de todos los departamentos de ATLAS J.E.
TEMA	Exposiciones de los departamentos.
ACTIVIDADES	Los departamentos pasaron a exponer al frente. El departamento de Legal y Finanzas expuso sobre la filosofía y razón jurídica de la Empresa Junior Atlas. Además, explicó la reglamentación de la empresa.
DATOS SOBRE ATLAS JE	<ul style="list-style-type: none"> - Atlas es una Asociación Civil, debido a que en Argentina no existe la forma legal de empresa junior. - La empresa posee un Estatuto (donde se incluyen ciertos lineamientos) y un Régimen Interno (reglamentación propia). - Deptos. (conformados por coordinador o coordinadores + pasantes). - Diferencia entre PRESIDENTE OPERATIVO (se encarga de llevar adelante la parte práctica y operacional de la empresa) y PRESIDENTE INSTITUCIONAL (se encarga

	<p>de las relaciones con otras instituciones o entes). No obstante, dijeron que eso no los limita, y cada uno puede ayudar al otro en su respectiva labor, y dividirse tareas.</p>
<p>DATOS SOBRE LA CULTURA Y LA COMUNICACIÓN</p>	<p>- En todas las reuniones, sobre todo en estas asambleas de los sábados, se preparan en la primera media hora las cosas (mates y comida) para hacer más llevadera la reunión. La tesorera, mientras tanto, se encarga de cobrar las cuotas sociales. (Ritual).</p>

Anexo F: Ficha de observación: Reunión departamental de Recursos Humanos

JUEVES 30 DE MAYO DE 2019 (2)	
TIPO DE REUNIÓN	Reunión departamental.
DEPARTAMENTOS	Recursos Humanos.
LUGAR	Casa de la Coordinadora del departamento.
PARTICIPANTES	Coordinadora Rocío Robledo, junto a Rocío, David y Florencia.
TEMA	Día a día del departamento y organización.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el informe de avances - Resolver tareas pendientes - Hablar de los temas de la semana - Controlar el calendario de actividades
DATOS SOBRE ATLAS JE	<ul style="list-style-type: none"> - La Confederación del ENEJA es donde se encuentran todas las empresas juniors. - ENEJA: significa Encuentro Nacional de Empresas Junior Argentina. Año 2018 realizado en Mendoza y 2019 en Córdoba. - En la Argentina, la ENEJA tiene el nombre de RAÍCES.
DATOS SOBRE LA CULTURA Y LA COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - (Ritual) Son muy importantes los cumpleaños de los miembros. Estos son agregados al calendario de la empresa, ya que se celebran en alguna reunión. Además, se manda un correo saludando al cumpleañosero. - Tienen un cronograma de

	<p>actividades en drive en donde anotan tareas pendientes (Informe de Avances).</p> <ul style="list-style-type: none">- El informe de avance contiene lo que va haciendo cada depto. (eso se va hablando en la reunión para saber cómo está parado el depto. con respeto a los demás y cómo están avanzados los demás).- Luego de ver el calendario y el informe de avance, se dividen las tareas a realizar. Todos los docs. y herramientas las tienen en drive. En algunos casos se pasan cosas importantes por los grupos de WhatsApp.- Cada uno trabaja en su pc y se van ayudando con las tareas.- Se le hacen encuestas a los que participaron de las intervenciones.- La comunicación con los trainees o con los que quieren formar parte de la empresa es por mail. Además, están las entrevistas de selección.- En el grupo de WhatsApp de Atlas no solo hay miembros, también están los pasantes de intercambio, los ex miembros que actúan como asesores externos, etc.
--	---

Anexo G: Ficha de observación: reunión departamental de Relaciones Institucionales

8 DE AGOSTO DE 2019 (4)	
TIPO DE REUNIÓN	Reunión departamental
DEPARTAMENTO/S	Relaciones Institucionales
LUGAR	Casa de Alejo Barrio, Coordinador del depto.
PARTICIPANTES	Alejo Barrio (coordinador del departamento)
TEMA	Nuevos vínculos para ATLAS JE
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Debatir sobre el plenario que se había llevado a cabo días atrás. - Revisar y completar informe de avances. - Elaborar estrategias para contactar y relacionarse con sus vínculos. - Elaborar una carta de recomendación para la legitimación de ATLAS JE.
DATOS SOBRE ATLAS JE	<ul style="list-style-type: none"> - RAÍCES, es una organización que engloba a las empresas juniors de la Argentina. Las empresas juniors que la integran son: Atlas, Nodos, Vínculos y próximamente Alas. - Nodos: Es la empresa junior de la UTN. El depto. necesita hablar con ellos para tomar a un estudiante de la UTN que quiere formar parte de Atlas. - El objetivo más importante de la carta de recomendación, es que las demás

	<p>instituciones la firmen, dando el aval de que Atlas ayuda a los estudiantes y no busca el rédito económico. De esta manera la organización quedaría exenta de la AFIP (exenta de impuestos).</p> <p>-</p>
<p>DATOS SOBRE LA CULTURA Y LA COMUNICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quieren elaborar cartas de recomendación para enviar a sus vínculos o instituciones con las cuales se relacionan. - Informe de avances (tareas pendientes y tareas de todos los depts.). Solo realizan las actividades que a ellos les corresponde. - Me comentaron que tienen problemas con la comunicación por WhatsApp. Hay información que no llega a todos. - Cada uno realiza anotaciones en su propia toma de notas. Se van asignando tareas durante el transcurso de la reunión. - Cada uno tiene un rol (hacer el informe de avances, cobrar cuota social, leer el informe, presidir la reunión y hacer un resumen del drive). - Tienen un Drive donde tienen en un documento, organizada la reunión del día.
<p>DATOS SOBRE VÍNCULOS INSTITUCIONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las organizaciones a las que Atlas les quiere enviar la carta de recomendación son: Facultad de Cs Económicas, CIECCA, Incubadora de la UNC, Subsecretaría Pyme, (necesitan contacto con la Facultad de Psicología), EEcba, Cup, Asociación de RR. HH, (quieren tener vinculación con Facultad de

	<p>Mendoza, Facultad de Cs de la Comunicación y Universidad Adventista del Plata Entre Ríos).</p> <ul style="list-style-type: none">- Buscan tener contactos en La Voz del Interior, para dar a conocer la labor de la organización.- Escuela de Turismo de Unquillo: quieren presentar allí a Atlas e incentivar/impulsar a que hagan una empresa junior.- Atlas ayuda a BATES, que organiza un evento que se llama "Cuna de Emprendedores". Atlas los ayuda en la difusión del evento, que tienen problemas con eso.
--	--

Anexo H: Ficha de observación: reunión interdepartamental de Intervenciones y Marketing

14 DE AGOSTO DE 2019 (5)	
TIPO DE REUNIÓN	Reunión interdepartamental
DEPARTAMENTOS	Intervenciones y Marketing
LUGAR	Facultad de Ciencias Exactas
PARTICIPANTES	Virginia (Coordinadora de Intervenciones) y Ezequiel (Coordinador de Marketing). Todos los miembros de Marketing e Intervenciones.
TEMA	Intervenciones
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Puesta al día por parte de los dos departamentos. - Charlar sobre futuras intervenciones.
DATOS SOBRE ATLAS JE	<ul style="list-style-type: none"> - Previo a cada intervención se realiza una micro consultoría. - En la micro consultoría participa un integrante de cada departamento. Aquí se define lo que se va a realizar en la intervención (propuesta de intervención y contacto con el beneficiario). El contacto con el beneficiario lo hace RR.II. - Las intervenciones son para ayudar a los beneficiarios en temas de ingeniería, aunque a veces estos piden cosas que no tiene que ver con la ingeniería, lo cual no es de la preferencia de Atlas.
DATOS SOBRE LA CULTURA Y LA	<ul style="list-style-type: none"> - Usan la herramienta "Trello"

COMUNICACIÓN	<p>para la revisión de tareas pendientes, ya realizadas y a realizar (pendientes, en proceso, revisión, terminado, archivado) con plazos a cumplir (que no siempre cumplen).</p> <ul style="list-style-type: none">- En este depto se rota la coordinación de las reuniones todas las semanas. Lo decidieron así conjuntamente debido a que la coordinadora no tenía tiempo de organizar todas las reuniones del mes.- Hay 2 coordinadores por intervención.- Toman mate, comen galletitas- Se comunican por WhatsApp y por drive- “cada dpto. tiene su particularidad, pero mantienen cultura general”- Trabajan de a pares.- Poco trato con otros departamentos.- Los miembros del depto. de Intervenciones dicen que aún no se asimila tanto el protocolo de comunicación para la elaboración de mensajes.
--------------	--

Anexo I: Ficha de observación: reunión departamental de Recursos Humanos

8 DE OCTUBRE DE 2019 (6)	
TIPO DE REUNIÓN	Reunión departamental
DEPARTAMENTO/S	Recursos Humanos
LUGAR	Casa de la Coordinadora del departamento.
PARTICIPANTES	Coordinadora y demás integrantes del departamento.
TEMA	<ul style="list-style-type: none"> - Puesta al día del departamento. - Protocolo de comunicación.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión del protocolo de comunicación.
DATOS SOBRE ATLAS JE	Se fue la coordinadora del depto. de Intervenciones (dio aviso en agosto y se fue en septiembre).
DATOS SOBRE LA CULTURA Y LA COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - En el grupo de WhatsApp Atlas Informa, solo los directivos de la organización pueden enviar mensajes. - Usan la herramienta Trello para hacer un registro de tareas asignadas, pendientes, hechas y en proceso. Dentro de esta herramienta tienen un documento de felicitaciones, un calendario de tareas y un chat interactivo. - Me dijeron que ven a Trello no solo como una herramienta sino también como un medio de comunicación. - Usan pc, Tablet, celular. - Siguen saludando en los

	<p>cumpleaños a los que se fueron durante el año (lo hacen a partir de ahora).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Van a actualizar el Protocolo de Comunicación. - Suben al drive libros o textos que pueden ayudarlos teóricamente para mejorar en la práctica.
--	--

Anexo J: Ficha de observación: reunión departamental de Recursos Humanos

24 DE OCTUBRE DE 2019 (7)	
TIPO DE REUNIÓN	Reunión departamental (Con participación de la presidenta operativa).
DEPARTAMENTO/S	Recursos Humanos y Presidencia
LUGAR	Casa de la coordinadora del Depto. de Recursos Humanos.
PARTICIPANTES	
TEMA	Elecciones y Comunicación Interna.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Lluvia de ideas para mejorar la comunicación interna. - Se habló sobre las elecciones.
DATOS SOBRE ATLAS JE	<ul style="list-style-type: none"> - Elecciones en diciembre. - Previo se hará un debate por parte de todos los candidatos. Se realizarán diversas actividades para que los candidatos presenten sus propuestas.
DATOS SOBRE LA CULTURA Y LA	<ul style="list-style-type: none"> - Hicieron un documento en el

COMUNICACIÓN	que proponen un plan de comunicación interna para optimizar los procesos comunicacionales. - También pensaron en cómo hacer para poder interiorizar los cambios comunicacionales.
--------------	--

Anexo K: Encuesta: “Comunicación interna ATLAS”

Encuesta n° 1:

Se realizó esta encuesta con el fin de tener un primer acercamiento y conocimiento generalizado de la organización, sus integrantes y las opiniones y creencias de los y las mismos/as.

Encuestados/as:

Esta encuesta fue respondida por 17 (diecisiete) personas

Fecha de realización: 09/12/2019

Comunicación interna ATLAS

Somos estudiantes en proceso de Tesis de la carrera de Comunicación Social y queremos

conocer más sobre la comunicación interna, la cultura organizacional y el ambiente de trabajo

para poder desarrollar un plan global de comunicación.

La siguiente encuesta es anónima, confidencial y sus resultados se utilizarán sólo con fines

académicos. Desde ya agradecemos tu tiempo para responderla a conciencia, no tarda más de

10 minutos.

***Obligatorio**

1. Departamento al que pertenece *

Marca solo un óvalo.

Otros:

Recursos Humanos

Relaciones Institucionales

Marketing

Legal y Finanzas

Intervenciones

Consejo de Administración

2. ¿Hace cuánto forma parte de ATLAS?

Marca solo un óvalo.

Entre 1 a 6 meses

Entre 6 meses y 1 año

Entre 1 y 2 años

Entre 2 y 3 años

Más de 3 años

3. ¿Quiénes cree que son o han sido referentes históricos de ATLAS? *

4. ¿Cuáles cree que son los valores que tiene ATLAS? *

5. ¿Qué opina sobre la organización y el ambiente de trabajo? *

6. ¿Con qué frecuencia asistes a las reuniones del departamento al que pertenece? *Tanto presencial como virtualmente

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

7. En relación con la pregunta anterior, si asistes a veces o nunca, señala el motivo

Marca solo un óvalo.

Otros:

No me resultan útiles

No me lo permite el horario facultativo o laboral

No me siento incluido/a

8. ¿Usted cree que le llega toda la información importante de ATLAS?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Tal vez

9. En relación a la pregunta anterior, si la respuesta fue no o tal vez, ¿Por qué cree que

es así?

10. ¿Qué medios o soportes de comunicación conoce de ATLAS? *

Otros:

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Google Drive

Gmail

WhatsApp

Trello

Reuniones personales

Reuniones virtuales

11. ¿Con qué frecuencia recibe la información por otros medios o soportes que no sean los mencionados en la pregunta anterior? *

Marca solo un óvalo.

Siempre

A veces

Ocasionalmente

Nunca

12. Señala cuál cree que es la importancia de cada soporte comunicacional según su uso y su facilidad de acceder a la información. Marca solo un óvalo por fila.

*Selecciona todas las opciones que correspondan.

	Muy Importante	Bastante importante	Poco importante	Nada importante
Google Drive				
Gmail				
WhatsA				

pp				
Trello				
Reuniones				
Otra				

13. Indica con qué frecuencia utilizas cada uno de ellos *

	Diariamente	De una a tres veces por semana	Una vez a la semana	Mensualmente	Nunca
Google Drive					
Gmail					
WhatsApp					
Trello					
Reuniones					
Otra					

14. ¿Mediante qué soporte o medio prefiere ser informado/a? *

Marca solo un óvalo.

Otros:

Google Drive

Gmail

WhatsApp

Trello

Reuniones

15. ¿Mediante qué soporte o medio prefiere informar a los demás? *

Marca solo un óvalo.

Otros:

Google Drive

Gmail

WhatsApp

Trello

Reuniones

16. ¿Encuentra obstáculos a la hora de transmitir información? *

Marca solo un óvalo.

Si

No

Tal vez

17. En relación a la respuesta anterior, si la respuesta fue Si, explique brevemente cuales son dichos obstáculos

18. ¿Encuentra obstáculos a la hora de recibir información? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Tal vez

19. En relación a la respuesta anterior, si la respuesta fue Sí explique brevemente dichos obstáculos

20. ¿De qué manera el/la director/a del área responde a las inquietudes? *

21. ¿Considera que la comunicación entre miembros del departamento es fluida? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Tal vez

22. En relación a la respuesta anterior, ¿Por qué? *

23. ¿Te comunicas con miembros de otros departamentos? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Tal vez

24. En relación a la pregunta anterior, ¿Cómo y en qué circunstancias? *

25. ¿Consideras que la comunicación entre los departamentos es adecuada para el correcto funcionamiento de ATLAS? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Tal vez

26. ¿Qué cree que puede cambiar o mejorar en relación a la comunicación de ATLAS?

Muchas gracias por su tiempo.

Anexo L: Encuesta: “Para conocer ATLAS mejor”

Encuesta n° 2:

Se realizó esta encuesta con el fin de tener un mayor conocimiento generalizado de la organización. La finalidad de la misma estuvo orientada a revelar el conocimiento, creencias y opiniones de los y las integrantes respecto a la Personalidad de ATLAS J.E.

Encuestados:

Esta encuesta fue respondida por 9 (nueve) personas

Fecha de realización: 21/03/2020

Encuesta: Para conocer ATLAS mejor

Somos estudiantes en proceso de Tesis de la carrera de Comunicación Social y queremos conocer más sobre la comunicación interna, lo que ATLAS es para vos, lo que asocias con la organización, entre otras con el fin de desarrollar un plan global de comunicación.

La siguiente encuesta es anónima, confidencial y sus resultados se utilizarán sólo con fines académicos. Desde ya agradecemos tu tiempo para responderla a conciencia, no tarda más de 10 minutos.

*Obligatorio

1. ¿Cuáles cree que son los objetivos de ATLAS como organización? *
2. ¿Cuál cree que es el principal objetivo de ATLAS desde su creación? *
3. ¿Cree que la organización cambió sus objetivos a lo largo de los años? *
4. Respecto a la pregunta anterior, ¿Cómo y por qué? *
5. ¿Qué palabras asocia a Atlas? *
6. ¿Qué acciones asocia a ATLAS? *
7. ¿Cuáles piensa que son los atributos o cualidades que identifican a ATLAS? *
8. ¿Qué atributos o cualidades asocia al movimiento de empresas junior? *

9. ¿Cómo afecta la cuarentena por el Coronavirus a Atlas? *

10. ¿Por qué medios se comunican en tiempos de cuarentena? *

11. ¿Cómo se imagina a Atlas en los próximos 5 años? *

Muchas gracias por su tiempo.

Anexo M: Encuesta: “Encuesta ATLAS J.E. del pasado al futuro”

Encuesta n° 3:

Se realizó esta encuesta con el fin de conocer los rituales y adentrarnos en la comunicación institucional, ahondando más sobre la comunicación entre los y las integrantes de los departamentos y presidencia. Cabe destacar que se recopila información respecto a la presidencia del período 2019 y del 2020.

Encuestados:

Esta encuesta fue respondida por 10 (diez) personas

Fecha de realización: 09/04/2020

ENCUESTA ATLAS J.E.

Hola, somos los tesistas de Ciencias de la Comunicación. Estás es una encuesta anónima, con

fines exclusivamente académicos.

*Obligatorio

1. ¿Cómo es un día común en tu Departamento? ¿Qué es lo que se hace? *

2. ¿Cómo fue la comunicación con Presidencia durante el año pasado? *

Fluida

Poco Fluida

No Fluida

3. Sí respondió "poco fluida" o "no fluida", explique el por qué. *

4. ¿A través de qué canales se comunicaron con Presidencia durante el 2019? *

Marca solo un óvalo.

WhatsApp

E- Mail

Reuniones personales

Videollamada

Otro

5. ¿Cómo es la comunicación con Presidencia en la actualidad? *

Marca solo un óvalo.

Fluida

Poco Fluida

No Fluida

6. Si puso "poco fluida" o "no fluida", explique el por qué. *

7. ¿Cómo mejorarían la comunicación a futuro dentro de la empresa? *

8. ¿Qué les gustaría aprender en materia de comunicación? *