



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

**IDENTIDAD CORPORATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Diagnóstico comunicacional de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba

Gustavo Díaz Bravo

Nicomedes Ortiz

José Ignacio Torres

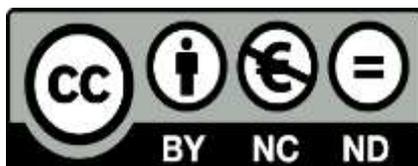
**Cita sugerida del Trabajo Final:**

Díaz Bravo, Gustavo; Ortiz, Nicomedes; Torres, José Ignacio. (2021). "Identidad Corporativa En La Administración Pública. Diagnóstico comunicacional de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba". Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita).

Disponible en Repositorio Digital Universitario

***Licencia:***

Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional





Universidad Nacional de Córdoba

# **Identidad Corporativa en la Administración Pública**

Diagnóstico comunicacional de la Subdirección de  
Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba

Director: Pablo Tenaglia

Codirectora: Graciela Neild

Fecha :29/03/2021

Ciudad: Córdoba

Integrantes:

Díaz Bravo Gustavo - Ortiz Nicomedes - Torres José Ignacio

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecemos a nuestro tutor, Pablo Tenaglia, quien, con sus conocimientos, apoyó y fue guía en el camino recorrido en este Trabajo Final de Grado para alcanzar los resultados perseguidos. También a la profesora Graciela Neild por sus contribuciones como codirectora.

También agradecemos a la Universidad Pública, en especial a la Facultad de Ciencias de la Comunicación, por brindarnos todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación. No hubiésemos podido arribar a estos resultados de no haber sido por su incondicional contención.

Fue también muy valiosa para este proyecto la buena predisposición de los directivos de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

Por último, agradecemos a todos las compañeras y los compañeros, a nuestras familias y amistades, por apoyarnos aun en circunstancias en que los ánimos no eran los mejores.

¡A todos y todas, muchas gracias!

## **Dedicatorias**

Esta investigación se la dedicamos especialmente al barrio que nos vio nacer y encontrarnos tanto en la amistad como en lo profesional.

A la Escuelita que nos formó en lo académico y nos contuvo como personas.

A nuestras familias y amistades.

Todo este esfuerzo es para ustedes.

## **Resumen**

El presente trabajo se centra en una investigación de tipo diagnóstica llevada a cabo en la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba. En la investigación se reconocen y analizan, a partir de un marco teórico construido en base a los aportes de los autores Paul Capriotti, Daniel Scheinsohn y Michael Ritter, distintas categorías conceptuales de la identidad corporativa y de la comunicación interna de la Subdirección, mediante el uso de diferentes fuentes y herramientas de recolección de datos.

La propuesta procura diagnosticar de manera descriptiva el funcionamiento del área a través de un análisis exhaustivo que incluye los tópicos teóricos relacionados con la identidad corporativa y su comunicación, a partir de indagaciones realizadas a los actores participantes de la dinámica comunicacional del área.

El análisis se orienta al público interno, específicamente a los directivos del área y a los agentes que desempeñan sus funciones laborales en la dependencia. A partir de estas unidades de análisis, se considera fundamental prestar atención al factor humano en la organización.

**Palabras clave:** Comunicación Interna – Identidad Corporativa – Gobierno – Córdoba.

## **Summary**

The present work focuses on a diagnostic investigation carried out on the Subdirectorate of Training of the Government of the Province of Córdoba, Argentina. The research recognizes and analyzes –within a theoretical framework based on the contributions of the authors Paul Capriotti, Daniel Scheinsohn and Michael Ritter– various conceptual categories of corporate identity and internal communication of the Sub-Directorate, through the use of different sources and data collection tools.

The proposal seeks to diagnose in a descriptive way the operation of the area by means of an exhaustive analysis that includes the theoretical topics related to corporate identity and its communication, on the basis of inquiries made to the participating actors of the communicational dynamics of the area in question.

The results of the analysis are aimed at the internal audience, specifically the managers of the area and the agents who carry out their work in the agency. Based on these units of analysis, it has been deemed essential to pay attention to the human factor in the organization.

**Key words:** - Internal Communication - Corporate Identity - Government - Cordoba.

# Índice

Fundamentación .....	10
<b>Capítulo 1</b>	
1. Introducción .....	14
2. Problema de investigación .....	17
3. Objetivos .....	17
<b>Capítulo 2</b>	
Antecedentes .....	22
<b>Capítulo 3</b>	
Marco teórico .....	28
1. Comunicación .....	28
1.1. Lineamientos.....	28
1.2. Enfoque sistémico .....	28
1.3. El constructivismo .....	29
1.4 Metáfora organicista de las organizaciones .....	29
2. Conceptos sobre el objeto de estudio .....	29
3. Conceptos teóricos .....	30
3.1 Identidad corporativa .....	30
3.2 Discurso corporativo .....	31
3.1.2. Componentes de la identidad corporativa .....	32
3.1.2.1. Cultura corporativa .....	32
3.1.2.1.1 Tipos de cultura corporativa .....	33
3.1.2.2. Filosofía corporativa .....	34
3.1.2.2.1. Estructura de la organización y filosofía corporativa .....	34
3.3 Comunicación de la identidad corporativa .....	35
3.3.1. La conducta corporativa .....	35
3.3.1.1 La conducta interna .....	35
3.3.2. La comunicación corporativa .....	37
3.3.2.1. Componentes de la comunicación corporativa .....	38
3.3.2.2. Niveles de la comunicación corporativa .....	39

3.3.2.2.1 Nivel de las relaciones interpersonales .....	39
3.3.2.2.2 Nivel de la experiencia personal .....	40
3.4 La comunicación interna .....	41
3.4.1. Las funciones de la comunicación interna .....	42
3.4.2. Los canales y las comunicaciones formales e informales .....	43
3.5. Comunicación digital .....	44
3.6. El concepto de públicos .....	46
3.6.1. Clasificación de los públicos .....	47
3.6.2. Diferenciación de los mensajes respecto a los públicos: mensajes clave Cuando el público interno es el público-objetivo .....	47

#### ***Capítulo 4: Marco Referencial***

1. El inicio de las Capacitación como parte del funcionamiento de la estructura del Gobierno de la Provincia de Córdoba .....	52
2. Contexto actual de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.....	55
2.1. Cifras para contextualizar.....	55
3. Áreas y ordenanzas regentes de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia.....	56
3.1. Secretaría General de la Gobernación .....	56
3.2. Secretaría de Capital Humano .....	56

#### ***Capítulo 5: Metodología***

1. Procedimientos .....	60
2. Elección y aplicación de técnicas de recolección de datos.....	61

#### ***Capítulo 6: Análisis e interpretación de datos***

1. Análisis de entrevistas a directivos y coordinadores .....	66
1.1.1 Clasificación del público entrevistado .....	66
1.1.2. Análisis de la información obtenida en las entrevistas .....	67
1.2. Análisis de encuesta dirigida a empleados .....	78
1.1.2. Clasificación del público encuestado .....	79
1.2.1. Análisis de los datos obtenidos en la encuesta .....	79
2. Análisis de documentos oficiales .....	109
2.1. Plan Anual .....	109

2.2. Estatuto Ley N° 7233.....	115
Resumen del Estatuto.....	119
<b>Capítulo 7: Conclusión</b> .....	122
Bibliografía .....	132
Anexos .....	133



## **Fundamentación**

La presente investigación cobra sentido a partir de una conjunción de factores relevantes en el campo de la comunicación, tanto por su valoración dentro de la esfera institucional como en la esfera pública, y permite poner en evidencia el funcionamiento de la comunicación interna de una organización que se ubica dentro del ámbito estatal. La investigación de la organización elegida, se propone observar sus características efectuando la representación de las mismas mediante un diagnóstico comunicacional.

Para este trabajo, es necesario comenzar a describir en términos comunicacionales –mediante la conceptualización de sus características– que las instituciones públicas hoy se ven sujetas a alteraciones propiciadas por la denominada “*nueva normalidad*”. Este término se utiliza para identificar un contexto cohesionado por la pandemia global provocada por el Covid-19, que obligó a la mayoría de las organizaciones –ya sean públicas o privadas– a modificar sus presentes comunicacionales para adaptarlos a una realidad regida por condicionamientos sanitarios.

Dadas las particularidades de este presente adaptado, la situación obliga al equipo de trabajo a afrontar el desafío de direccionar la investigación hacia un sitio que permita profundizar y dotar de virtudes académicas a un campo comunicacional que se encuentra en constante dinamismo y cambio. Campo atravesado por una virtualidad que domina la situación comunicacional de las organizaciones y que las lleva a modificaciones que presentan aciertos y errores en lo que hace a su desarrollo potencial.

A la hora de dar fundamento al presente trabajo final, se considera, que la comunicación interna adquirió con el tiempo una gran relevancia para el desarrollo de las organizaciones y para la búsqueda de una funcionalidad óptima. Un funcionamiento que tenga en cuenta a la comunicación interna, implica no solo hacer más eficiente su práctica, sino que también contribuye a la generación de un clima laboral óptimo, lo que permite elevar y proyectar sus miras a futuro en relación con los nuevos paradigmas comunicacionales que se presentan de manera dinámica en la sociedad.

Es por eso que la realización de un diagnóstico relativo a la esfera comunicacional es de utilidad para el desempeño buscado por una organización pública. La organización estudiada cuenta con una amplia estructura organizativa, en la que la comunicación se torna un factor clave para lograr los objetivos perseguidos.

La investigación apunta a dejar en evidencia la situación comunicacional actual de la institución observada, y las características de la comunicación que presenta la actual coyuntura organizacional.

A su vez, es necesario aclarar que las nuevas tecnologías de la virtualidad se encuentran en auge y son un terreno que vale la pena explorar. Este presente determinado por la pandemia obliga a las personas a adaptarse a nuevos formatos virtuales para desempeñar actividades y tareas laborales que en el pasado se ejecutaban de modo presencial, lo que conlleva nuevas formas de trabajar y de desempeñarse.

Teniendo en cuenta lo mencionado, resulta pertinente el diagnóstico de una organización que, en un contexto de pandemia global, adaptó casi totalmente su funcionamiento al plano de la virtualidad, el cual se encontraba previamente en constante desarrollo. Es por esto que, desde la mirada académica resulta conveniente abordar estas realidades.

Se busca que la realización de este trabajo permita conocer de modo riguroso el funcionamiento de los aspectos internos de la comunicación de una organización pública y, a partir de allí, construir un diagnóstico que posibilite brindar un panorama de naturaleza comunicacional basado en los aportes ideológicos y teóricos de Paul Capriotti, Daniel Scheinsohn y Michael Ritter. Estos autores permiten conceptualizar la realidad observada para realizar un estudio estructurado y claro del funcionamiento de la comunicación interna de la organización abordada. Basado en sus conceptos, el diagnóstico permite representar en términos teóricos la situación actual de la comunicación interna de la institución seleccionada y así observarla de manera que sea funcional para su análisis.

Al tener en cuenta los argumentos mencionados y tomar conciencia de su relevancia, resulta justificada la presente investigación por su vinculación con el trayecto académico de los miembros participantes, ya que permite dar muestra del conocimiento adquirido y aplicado. Labor considerada de relevancia académica y práctica puesto que pone en escena aspectos y características de la comunicación en tiempos de pandemia Covid-19.

# CAPÍTULO 1



## 1. INTRODUCCIÓN

Sumergidos en el presente siglo, normado y dirigido por el avance de los desarrollos tecnológicos, resulta valioso destacar el protagonismo que cobra la comunicación como pilar fundamental en la actualidad. En un mundo mediado por la tecnología y los nuevos modos de relacionarse, la comunicación se revela como un elemento importantísimo que afecta el funcionamiento de las organizaciones.

En este escenario, son los agentes o miembros de las organizaciones, a los que denominamos público interno, quienes modifican sus hábitos y formas de relacionarse en lo laboral. Por ello, la realización de un diagnóstico comunicacional se convierte en una herramienta de suma importancia para conocer y significar las relaciones existentes entre la organización y su público interno.

En este trabajo final se realizó un diagnóstico comunicacional, enfocado en la comunicación interna, sobre la Subdirección de Capacitación y Formación de la Provincia de Córdoba, cuya estructura principal se encuentra ubicada en Córdoba Capital, Barrio centro, Rosario de Santa Fe 756, durante el periodo comprendido entre agosto del año 2020 hasta enero de 2021.

La naturaleza de la investigación es de carácter descriptivo, y se buscó conocer en profundidad el conjunto de procesos de comunicación interna que atraviesan el funcionamiento de esa Subdirección. Este enfoque permite indagar sobre la relación entre dimensiones como su identidad corporativa, su conducta corporativa, la comunicación corporativa y las expectativas y necesidades del público interno, en este caso llamados agentes de la administración pública.

Para ese cometido se procedió a conocer el estado de los procesos de comunicación, entendidos como la comunicación de la identidad corporativa, concepto estrechamente relacionado y desarrollado en el ámbito institucional, el cual se refiere al volumen de información que, consciente o inconscientemente, la organización emite de forma diaria a sus respectivos públicos, en este caso a su público interno. De tal forma, se consideró necesario analizar la relación existente entre la Subdirección de Capacitación y Formación y su público interno o agentes, vistos estos como personal de la administración pública. Se indaga acerca de las formas en la que se produce esta interacción para lograr a los objetivos de dicha organización. Este intercambio con el público interno delimitado, se abordó en torno al concepto de identidad corporativa.

Los autores que dieron sustento a nuestra investigación y que constituyen los lineamientos centrales para el desarrollo del trabajo fueron: Paul Capriotti, Michael Ritter y Daniel Scheinson. Mediante estos autores se desarrolla una perspectiva orientada a un enfoque sistémico de los procesos de la comunicación en organizaciones e instituciones. Esto implica considerar la relación entre el entorno y la organización, tomando como componentes de los procesos a la organización como

emisora hacia el entorno externo e interno y a los receptores, con mensajes referenciados a la identidad que se comparte con los públicos. Este enfoque comunicacional se caracteriza por sus fuertes rasgos del paradigma estructural funcionalista, el cual percibe a la sociedad como un sistema complejo cuyas partes trabajan en conjunto con el objetivo de promover solidaridad y estabilidad.

Los autores citados enfocan sus estudios en la relevancia que tiene la identidad corporativa en la gestión organizacional y la determinación de la relación o vínculo que la organización establece con sus diferentes públicos, en pos de la conquista de los objetivos institucionales. Por este motivo, se toman como principal aporte las distintas dimensiones que se comprometen con los fenómenos vinculados con la identidad corporativa.

En principio, es oportuno hacer un breve repaso de los fundamentos y funcionamiento de la Subdirección de Capacitación y Formación. El área de la Subdirección de Capacitación y Formación es una entidad de fines educativos y formativos que forma parte de la Secretaría de la Gobernación de la Provincia. La Subdirección mencionada, se especializa en el crecimiento laboral de los agentes provinciales. Su actividad se centra en capacitar a los agentes provinciales activos con el fin de profesionalizar sus tareas y fomentar el desarrollo laboral según las necesidades de las distintas reparticiones. Lleva adelante actividades orientadas a formar y capacitar a quienes trabajan en la Administración Pública Provincial. Anualmente, elabora su plan anual de capacitación en consonancia con los lineamientos y objetivos de los subsistemas de recursos humanos establecidos por la Secretaría de Capital Humano con miras a viabilizar y favorecer el perfeccionamiento de las competencias, las aptitudes, los conocimientos y las habilidades de los equipos de trabajo.

Implementa así, propuestas de desarrollo institucional que incluyen acciones de formación y capacitación continua y específica adecuada a las necesidades de las distintas reparticiones atendiendo a la diversidad de funciones y tareas que en ellas se realizan y con el objetivo de continuar fortaleciendo la apropiación y el sentido de pertenencia de cada uno de los agentes públicos con el trabajo que realiza.

Tanto estos propósitos como la existencia de un área dedicada a la capacitación de los agentes públicos, comienzan a institucionalizarse a partir de la década de 1980. El estatuto del empleado público provincial sancionado en el año 1984 establece en su artículo 38 que todo agente tiene derecho a capacitarse en su carrera administrativa (Ley N° 7223, 1984)

En el año 2007 se sanciona la ley N° 9361. A partir de esta normativa, la Secretaría General de la Gobernación dictó la Resolución N° 1595/17, que faculta a la Secretaría de Capital Humano para determinar todos los procedimientos secundarios que sean necesarios para hacer efectiva dicha resolución. La promoción requiere que se cumplieren de manera satisfactoria los siguientes aspectos: capacitación, evaluación de desempeño y tiempo de permanencia dentro del escalafón. (Ley N° 9361, 2007)

De esta ley surge la autorización la Secretaría de Capital Humano para que ella tenga bajo su potestad a todas las áreas que se encargan de o se vinculan con la capacitación de los agentes provinciales.

Las Capacitación son elaboradas en base a necesidades identificadas, atienden a la diversidad de funciones y tareas que se realizan en la administración pública. Con ellas se persigue la participación de los agentes en cursos de perfeccionamiento, que tienen como propósito de mejorar la eficiencia de la Administración Pública Provincial. Se busca nutrir al agente de diversos conocimientos y destrezas para mejorar su función. Las temáticas abarcan distintos aspectos académicos y técnicos, desarrollando materiales de en términos de capacitación, donde su contenido se enfoca en la formación de diversas ramas aplicadas para el buen desarrollo de la administración pública provincial.

Este estudio se formula en etapas. Da comienzo con la etapa teórica, donde se abordan los lineamientos y conceptos teóricos que dan sentido a la investigación. Es decir, se parte de las **teorías y de la metodología de investigación** que guían y estructuran el proceso en su totalidad. Luego, una etapa de contextualización donde se profundiza sobre el entorno vinculante de la Subdirección. Se da luego paso a una etapa metodológica que consiste en un diagnóstico de la comunicación, dirigido a explorar y conocer las dimensiones comunicativas de la Subdirección de Capacitación y Formación, y su vínculo con los empleados. A continuación se caracteriza la identidad corporativa existente, lo que se logra a través del ingreso al campo vinculado al objeto de estudio, un campo mediado por la tecnología. En esta instancia se realizaron entrevistas en profundidad, encuestas y análisis de contenido para la recopilación de la información necesaria. Dicha instancia refleja los procedimientos realizados, y la especificación y aplicación de **las técnicas e instrumentos de recolección de datos**. A continuación se realiza el respectivo **análisis e interpretación** de los datos obtenidos.

La etapa final es de reflexión, y se destina a la conclusión y dictámenes finales respecto de la investigación en general y las primeras etapas en particular.

## **2. Problema de la investigación:**

La investigación social parte de la necesidad de otorgar soluciones y miradas a diversas problemáticas que atraviesan a las organizaciones públicas. El ejercicio de plantear un problema de

investigación se considera de centralidad decisiva en dicho proceso. Es así que el problema de investigación expresa el grado de maduración de un interrogante, una búsqueda o una exploración previa sobre el objeto de estudio de la realidad.

A continuación, el planteamiento del problema de la investigación:

¿Cómo se manifiesta la *identidad corporativa* de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba y de qué forma se comunica la misma a su público interno?

### **3. Objetivos de la Investigación:**

3.1. Objetivos Generales del diagnóstico comunicacional de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba

1) Caracterizar la Identidad Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

2) Conocer la comunicación de la identidad corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba hacia el público interno.

3) Observar la relación entre la comunicación de la identidad corporativa y las expectativas y necesidades del público interno de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

3.2. Objetivos específicos:

1.1) Identificar los componentes de la filosofía corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba, según visión, misión y valores corporativos.

1.2) Conocer la *cultura corporativa* de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba, en función de las creencias, valores y pautas de conducta.

2.1) Observar la *conducta corporativa* interna de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba, a partir del comportamiento directivo y el comportamiento organizativo.

2.2) Evidenciar la *comunicación corporativa* a través de los niveles y canales formales e informales por los cuales se vincula la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba con el público interno.

3.1) Indagar las expectativas del público interno de acuerdo al estatus y rol de público que ostentan en la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.



# **Capítulo 2**

## **Antecedentes**



## ANTECEDENTES

El siguiente apartado tiene como propósito delimitar los aportes que enriquecieron y dieron sustento a la estructura y abordaje del objeto de estudio. Fueron tales contribuciones académicas las que facilitaron la obtención de un marco de antecedentes en relación con el trabajo final de grado. Dichas investigaciones fueron el elemento de consulta durante el transcurso de los interrogantes que fueron surgiendo a lo largo de este trabajo.

Cabe destacar que la presente selección fue confeccionada en base al coincidente campo de estudio abordado por tales investigaciones con respecto al trabajo final aquí desarrollado. En esencia, tales aportes académicos forman parte del mismo universo teórico, ya que abordan conceptos y dimensiones referidas al campo de la comunicación organizacional. Asimismo, en algunos casos comparten su focalización respecto al público interno y el desarrollo de sus prácticas comunicacionales. Otro punto a destacar dentro de tales antecedentes y su elección es el referido a su producción local y su vinculación con la esfera de lo público. Del mismo modo, tales ponencias sirvieron de guía ilustrativa para diagramar una estructura que permitiera organizar el trabajo final en un formato apropiado.

Respecto a los aspectos mencionados anteriormente, es menester mencionar que la jerarquización de las investigaciones responde en primer lugar a su aproximación con el objeto de estudio y el campo de comunicación organizacional, como así también la vinculación existente de estos desarrollos con dependencias de índole pública.

**1) Trabajo Final para optar al grado de Licenciatura en Comunicación Social: *Diagnóstico y planificación institucional interna en la Municipalidad de Malagueño (Cometo Clarisa, Rojas Emiliano, Teme Pernasetti Lisandro. Universidad Nacional de Córdoba, 2019).***

La elección de este aporte se enmarca en el seno de la producción local de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba. Dicha investigación se basa en un diagnóstico en la Municipalidad de Malagueño y se configura en base a los aportes teóricos de Scheison, Brandolini y Amado Suarez. Se considera pertinente este antecedente, primeramente por el hecho de que se trabaja sobre una institución pública, y por sobre todo debido a que el diagnóstico de la comunicación se centra en el factor humano. Es decir que se analiza la comunicación a través de las personas. Cabe destacar el minucioso estudio que se realiza sobre ciertos componentes significativos, tales como: análisis de vínculos y públicos, personalidad, cultura, identidad y comunicación; coincidentes con las dimensiones que optamos para trabajar.

**2) Trabajo Final de Graduación, Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales: *Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba (Barberis Lucía Rita. Universidad Siglo 21, 2016).***

El proyecto es una investigación aplicada y vinculada con los modelos de comunicación interna en instituciones públicas de la provincia de Córdoba; las instituciones seleccionadas fueron: Banco de la Provincia de Córdoba, EPEC y el Espacio Cultural Museo de las Mujeres. La metodología es afín a la línea de las investigaciones tomadas como precedentes, predominando la naturaleza cualitativa en conjunción con un estudio de tipo exploratorio. No obstante, sobre esta defensa intelectual se puede discernir una visión holística de la situación, especificando la tesitura de las tres instituciones revisadas.

Entre lo concreto de este antecedente se enumera como herramienta fortuita el vasto diseño metodológico empleado para las distintas instituciones, del cual se hizo uso en la revisión de aspectos ligados al orden. A su vez resultó interesante la evidencia de la exposición y diálogo entre modelos de comunicación y las tres instituciones, objeto que resultó pertinente a la hora de la exposición de los datos de forma variada.

**3) Disertación previa a la obtención del título de Licenciada en comunicación con mención en comunicación organizacional: *Plan de Comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC (Karina Lizeth Caravajal Ledesma, Quito 2015).***

Esta producción se diagrama en primer lugar a partir de una extensa y completa conceptualización de la comunicación en relación con la noción de organización. En el segundo capítulo hace la presentación de la institución que se abordó para el estudio, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC, de Ecuador. En los siguientes capítulos se realiza un diagnóstico comunicacional y una consecuente propuesta con fines de fortalecimiento para la institución.

Dicha ponencia tiene pertinencia para nuestro trabajo debido a su estructura formal, ya que la autora hizo una buena presentación en términos de estructura, y también pudo resolver en forma simple la presentación de los conceptos, los cuales se vinculan con nuestra investigación. Estos son: *comunicación organizacional, comunicación interna y sus formas*, y cabe destacar la coherencia que establece la autora entre la comunicación y la gestión pública.

**4) Tesis de grado: *La Comunicación en las Organizaciones Públicas Prestadoras del Servicio de la Salud. “Caso de Estudio: La Red de Salud Ladera Empresa Social del Estado***

*Adscrita al Municipio de Santiago de Cali” (Mónica Valencia Alzate. Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Comunicación Social, Santiago de Cali, 2013)*

Esta investigación está fundamentada en el estudio de caso y se orienta a la comunicación en las organizaciones públicas. La investigación parte de un diagnóstico de la comunicación organizacional en la Red de Salud Ladera. También se caracteriza la cultura organizacional de La Red, todo esto con el propósito de proponer una estrategia que abarque las prácticas comunicativas en las organizaciones prestadoras de salud. Se seleccionó esta contribución académica por el hecho de que se presenta en términos prácticos el marco teórico, que desarrolla de forma atinada y simple ciertos conceptos que son de valiosa trascendencia, tales como *comunicación y lo público*. Es pertinente la detención y exploración entre ambas esferas conceptuales que realiza la autora. A su vez, en el cuerpo de la investigación, parece muy claro el planteo teórico que refiere a *la comunicación como estrategia organizacional*.

**5) Diagnóstico de la comunicación interna de FENALCO Sede Cartagena (Jimenez, X & Martínez, L. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Programa de Comunicación Social Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias, 2012).**

Este antecedente es un diagnóstico comunicacional que se realizó sobre la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO Cartagena) a través de una investigación cuantitativa en el marco de los componentes teóricos de la Comunicación Organizacional, que indaga sobre las dinámicas en los procesos de la comunicación interna. En este documento se toma como referencia la forma del esquema y los conceptos que desarrolla la obra. En este sentido, el antecedente se justifica como elección por el simple planteo del marco conceptual que se va desglosando a lo largo de la investigación. Valiéndose de cuatro conceptos troncales como son: *comunicación, organización, comunicación organizacional, comunicación interna y diagnóstico*.

**7) Informe del Trabajo de titulación de Psicología Industrial: Implementación de un plan de capacitación virtual para mejorar el desempeño laboral de Fundación Alternativa (María Fernanda Cabrera Cuadrado, Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, Quito 2015).**

Este trabajo de investigación se centra específicamente en la capacitación virtual y el desempeño laboral en la Fundación Alternativa, con el fin de implementar un plan para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios. Tal informe es de suma relevancia ya que retrata de forma consistente el concepto de capacitación. Las dimensiones que abarca son: el concepto de la

capacitación, la importancia de la capacitación en las organizaciones, las competencias y las funciones de tal concepto.

A su vez la autora vincula el universo de la capacitación en el plano de la virtualidad, y esta esfera es sustancial en términos contextuales, dado que hoy por la situación mundial, consecuencia de la pandemia producida por el Covid-19, el ejercicio de instrucción que se dirige a los agentes de la administración pública, brindada y dirigida por la Subdirección de Capacitación y Formación del Gobierno de la Provincia de Córdoba, se realiza de manera virtual. La conjunción que realiza la autora de la simbiosis entre la capacitación y lo virtual habilita a un marco de comprensión profunda del área en la que estamos circunscritos para elaborar un informe detallado en referencia a esta actividad.

**8) Trabajo Final de Grado: *Aportes de la comunicación institucional para la promoción sociocultural de la Biblioteca Popular Julio Cortázar* (Garach, C. M. C., Mateo, C., Meroi, N. R. FCC, UNC. 2017).**

Esta investigación está orientada a desarrollar una intervención comunicacional en la Biblioteca Popular Julio Cortázar de la Ciudad de Córdoba. Para ello, se realizó un diagnóstico que sirva como aporte estratégico para su promoción socio cultural. Dicha investigación se realiza desde una perspectiva cualitativa y adopta una técnica cuantitativa conformando una triangulación que permite un abordaje del objeto de estudio. A su vez también es preciso destacar que la investigación se orienta bajo los lineamientos teóricos de Norberto Chávez. También se considera relevante el alcance exploratorio y descriptivo que se realiza para indagar los procesos comunicacionales. Se optó por tal estudio debido a que su esquemático planteo de trabajo final nos facilitó aproximarnos a un modelo investigativo en relación a conceptualizaciones y consideraciones que sirvieron de anclaje ilustrativo con respecto a las interpretaciones en sentido teórico.

Es óptima la referencia de esta investigación como aporte, por su exposición en lo referido a la comprensión, y el análisis que realiza de los procesos comunicacionales de la organización. Tópicos trascendentales que marcan una determinación a la hora del abordaje en relación con la comunicación institucional.

# Capítulo 3

## Marco Teórico



A lo largo de este capítulo se propone abordar los conceptos, enfoques, ideas y desarrollos teóricos, que se fueron conformando como sustento y herramienta de encuadre del trabajo de investigación.

## **1. Comunicación:**

Es trascendental sentar las bases de los conceptos y lineamientos teóricos que guían y dan sustento a esta investigación. Para ello se ve oportuno introducir el concepto desarrollado por Dimitri Weiss, quien en sus artículos da a entender a la comunicación como la oportunidad de encuentro con el otro. A su vez, vale destacar la vinculación que establece el autor entre la comunicación y las organizaciones, donde sostiene que las relaciones que se establecen entre los miembros de una organización se dan gracias a la comunicación, y afirma que a través de los procesos de diálogo y de encuentro se genera un sentido de pertenencia en las organizaciones que permite interpretar y predecir comportamientos y se evalúan y planifican estrategias que movilizan al cambio.

### **1.1. Lineamientos**

En primera instancia se considera conveniente explicar brevemente los enfoques y lineamientos teóricos que enmarcan a la investigación en su totalidad. Es decir, lo referido a las concepciones del mundo que a partir de ciertas conceptualizaciones funcionaron como guía acerca del modo para realizar la investigación, el análisis de datos y la comprensión del objeto de estudio. Se habla aquí del Enfoque Sistémico, la escuela del Constructivismo y la Metáfora Organicista de las organizaciones.

### **1.2. Enfoque Sistémico**

Es la perspectiva adoptada durante el desarrollo de la investigación, aplicada sobre la lectura del objeto de estudio, y sus vínculos y relaciones con el público interno.

Siguiendo a Daniel Scheinsohn (1997), el pensamiento sistémico no se centra en las cosas sino más bien en las relaciones existentes entre las cosas. Por ello, prioriza una lectura circular de los hechos, en detrimento de una lectura lineal de causa-efecto en la que A provoca B. Es decir que, una lectura circular entiende que A, B, C Y D se afectan recíproca y constantemente.

Entonces, *“(...) el concepto de causalidad circular que emana del pensamiento sistémico (...) sostiene que 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 y conductas”* (Scheinsohn, 1997: p.22). De este modo, *“la totalidad es mayor*

que la suma de las partes, ya que esas partes interactúan”. Por ello el enfoque se orienta más a los resultados sistémicos, las interrelaciones circulares de la organización, es decir a la totalidad.

### **1.3. El Constructivismo**

La escuela constructivista, aporta Scheinsohn (1997), entiende que los objetos y/o eventos son construcciones resultantes de operaciones mentales. Por lo cual, el conocimiento no viene dado de manera contemplativa, sino que es construido. Así, la realidad, es una realidad interpretada por las personas. “(...) desde el constructivismo, sabemos que hay tantas realidades como personas” (Scheinsohn, D. 1997: p.21). Por ende, reafirma el autor: “las organizaciones son universos significantes, toda descripción de un fenómeno organizacional es parcial” (Scheinsohn, D. 1997: p.21).

Estas conceptualizaciones son significativas a la hora de comprender el concepto de Identidad Corporativa (explicado en profundidad más adelante) que estructura la totalidad de la investigación y cómo los públicos elaboran distintas necesidades respecto a la organización en base a sus percepciones.

### **1.4. Metáfora Organicista de las organizaciones**

Fue incorporada en la investigación, en tanto trazó el modo de entender a las organizaciones *per se*, sin perder de vista el entorno.

Este concepto que aborda Daniel Scheinsohn (1997) se utiliza para explicar el funcionamiento de las organizaciones. Dicha metáfora entiende a las organizaciones como sistemas abiertos que (como los seres vivos) dependen de su entorno para sobrevivir. Definiendo a las organizaciones como “conjuntos de conjuntos interactivos” (Scheinsohn, D. 1997: p.21). Por ende, esta noción organicista aporta la idea de que la organización debe obrar en la articulación de las necesidades propias con aquellas que provienen del entorno general o contextual para sobrevivir.

## **2. Conceptos sobre el Objeto de Estudio**

Es necesario definir ciertos conceptos teóricos que permiten una comprensión más acabada y precisa del objeto de estudio.

Por un lado, la noción de **Administración Pública**, elaborado por Dwight Waldo, politólogo estadounidense, quien plantea el concepto en una doble vertiente significativa: “*Administración pública es la organización y administración de hombres y cosas para alcanzar los fines del gobierno*” y “*Administración pública es el arte y ciencia de administrar, aplicada a los asuntos del Estado*” (Waldo, D. 1961: p.6). Es relevante aproximarse a esta definición puesto que es un concepto que

atravesó la matriz de la investigación, en consonancia con la naturaleza pública de la Subdirección de Capacitación.

Otro concepto del que se valió el estudio es el de *capacitación*, debido a su estrecha relación con la actividad del área estudiada. El cual se entiende como: *“un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos”* (Chiavenato, I. 2009, p.85).

### **3. Conceptos teóricos**

En esta segunda instancia se explica con precisión los conceptos e ideas que se desarrollan en todo el cuerpo de análisis y sirven como punto de referencia para analizar las distintas dimensiones de la comunicación durante el trabajo de campo en particular y la investigación en general.

Asimismo, cabe aclarar que el uso de dimensiones *gerenciales* para el análisis de una organización pública no es arbitrario. Ya que se considera que tales dimensiones, a pesar de ser usadas generalmente para estudios en el sector privado, pueden del mismo modo utilizarse para investigaciones del sector público. Esto es así, puesto que como sostiene Ramió (1999) cuando cita a Perry y Kramer (1983), *“existe un punto de encuentro entre las dos visiones presentadas y que pasaría por considerar que el sector público, en general, tiene las mismas necesidades que el sector privado por lo que respecta a alcanzar sus objetivos de una forma eficaz y eficiente, si bien tiene una orientación normativa distinta dada la relevancia de valores propios del entorno público como por ejemplo, la participación democrática, la transparencia, la justicia y la equidad en el trato”*.

A partir de aquí, se mencionan una serie de conceptos que se constituyen como dimensiones existentes en los procesos de comunicación en las organizaciones, con base a los aportes desarrollados por Paul Capriotti, Daniel Scheinson y Michael Ritter.

#### **3.1. Identidad corporativa**

La Identidad Corporativa constituye uno de los conceptos centrales que guían la investigación a partir de la lectura de Paul Capriotti (2009), quien toma como punto de partida un Enfoque Organizacional; el cual entiende a la Identidad Corporativa no sólo considerando sus aspectos gráficos, sino también sus “rasgos distintivos” tales como creencias, valores y atributos de Identidad. El autor define a la *identidad corporativa* como: *“el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto percibe (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”* (Capriotti, P.

2009, p.21). Al hablar de características centrales, Capriotti (2009) se refiere a los aspectos fundamentales y esenciales de la organización. Por perdurables, apunta a los atributos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Mientras que los rasgos distintivos corresponden a aquellos que permiten distinguir y/o diferenciar a la organización de otras entidades.

En este punto cabe destacar que, dentro del Enfoque Organizacional, en palabras del autor, se considera a la Identidad Corporativa como “*la forma que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos*” (Capriotti, P. 2009, p.20). Es decir, subraya claramente el aspecto intencional de parte de la organización en la adopción de una Identidad Corporativa en particular, en relación con sus públicos.

Scheinsohn agrega: “*(...) identidad, se refiere al total de las formas en que una compañía ha decidido identificarse con sus públicos*” (Scheinsohn, D. 1996, p.56).

Es por este aspecto que se considera a la Identidad Corporativa como un concepto central en la comprensión del trabajo de investigación realizado, referido a los atributos asumidos por la Subdirección de Capacitación, en el desarrollo de sus actividades y marcado a su vez por su dependencia de otras reparticiones, en su vínculo con su entorno interno. Y es a partir del reconocimiento de ciertos atributos, que la organización construye un Discurso Corporativo.

### **3.2. Discurso Corporativo**

“*Un discurso es una configuración espacio-temporal de sentido*” (Scheinsohn, D. 1996, p.63).

Entonces el Discurso Corporativo siguiendo a Scheinsohn (1996), surge del encuadre (clasificación) de la organización dentro de un contexto preexistente, y de la elección (particularización) de *atributos óptimos* que permita su distinción entre otras organizaciones. Y es a partir de esos atributos elegidos y asumidos como propios que la organización construye lo que el autor llama ***texto de identidad***.

Considerando esto, se elige distinguir “*un conjunto de aspectos, los cuales se encuentran interrelacionados y conforman un cúmulo de aportaciones que dan como resultado la Identidad Corporativa de la organización*” (Capriotti, P. 2009, pág.21):

- *La personalidad y normas del fundador*: el fundador establecerá, con su conducta y formas de hacer, los lineamientos generales que deberá seguir la entidad, y ello se reflejará en los valores, las creencias y las pautas de comportamiento.

- *La personalidad y normas de personas claves*: el autor habla aquí de personalidades que cuentan con un nivel alto de autoridad tales como los directores generales o los llamados CEOs de la organización.

- *La historia de la organización*: “los éxitos y fracasos” dice el autor juegan un papel importante como elementos del quehacer de la entidad. Marcando tanto valores positivos como negativos respectivamente, permitiendo el afianzamiento o cambio de la *identidad corporativa*.

- *La personalidad de los individuos*: las características personales de los miembros de la organización –su carácter, sus creencias, sus valores– influirán en la conformación de la identidad corporativa

- *El entorno social*: Capriotti se refiere aquí al marco cultural que enmarca las relaciones interpersonales de la entidad. De modo tal que, las personas involucradas reproducen, las formas culturales aceptadas a nivel social.

Los mencionados constituyen, entonces, los elementos que conforman el texto de identidad, y por ende dan lugar a la *identidad corporativa*, y estos están presentes a la hora de una primera aproximación de análisis sobre la entidad en cuestión.

A continuación, es preciso centralizar en los componentes de la *identidad corporativa*, es decir los factores que se gestan en su interior y dan lugar a su producción, enmarcados en el devenir de la organización.

### **3.1.2. Componentes de la *identidad corporativa***

En este punto se realiza la distinción entre la *cultura corporativa*, y la *filosofía corporativa*. Componentes que serán clave para tener en cuenta en nuestro abordaje y análisis.

#### **3.1.2.1. Cultura corporativa**

El autor define a la Cultura Corporativa como “*el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos*”. Y esta “*se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía Corporativa que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias u los valores del grupo*” (Capriotti, P. 2009, p.24).

Es importante mencionar los componentes de la Cultura Corporativa que distingue Capriotti (2009) citando a Scheinsohn (1985):

- Creencias: presunciones compartidas por los miembros, “invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.

- Valores: principios compartidos, con un mayor grado de visibilidad, en el quehacer cotidiano de la organización.
- Pautas de conducta: modelos de comportamientos observables directamente en los miembros.

De este modo, siguiendo al autor (Capriotti, 2009) es a partir de la *cultura corporativa* que los miembros valoran y juzgan a la organización. Y así, sus componentes se manifiestan en la relación entre las personas y grupos, a nivel interno. Como a su vez, influyen a nivel externo en los distintos públicos de la entidad, ya que, para estos, el comportamiento de los miembros refleja el comportamiento de la organización in situ.

Por su parte, Scheinsohn (1997) agrega que la *cultura corporativa* aporta a sus miembros un marco referencial para interpretar sus metas y procedimientos, buscando aportar cierta previsibilidad y reducir la incertidumbre organizacional. Sin embargo, remarca, “*la cultura ha de ser considerada como un hecho fáctico. No es lo que la dirección pretende como dinámica interna, sino que es lo que es, le guste o no a la Dirección*” (Scheinsohn, D. 1997, p.51). En resumen, “*La cultura es un elemento activo (...) que se instala a través de procesos de interacción, imitación o aprendizaje*” (Scheinsohn, D. 1996, p.71). Es necesaria la inclusión de esta artista conceptual por la misma naturaleza de la cultura, como componente de suma importancia de una organización.

Además, dentro de esta dimensión, cabe mencionar que la Cultura Corporativa puede manifestarse de diferentes maneras, por consiguiente, y con fines analíticos es que se distinguen distintos tipos de Cultura Corporativa.

### **3.1.2.1.1 Tipos de cultura corporativa**

El autor clasifica las culturas según “*el grado de intensidad con el que manifiestan sus creencias y valores y el grado de cohesión cultural (...) entre los implicados* (Scheinsohn, D. 1996, p.73)”. Así también, el autor, las caracteriza dependiendo de su atención acerca de los cambios en su entorno. A partir de esto, es preciso hablar de:

- *Cultura vegetativa*: donde la organización tiene un bajo grado de consciencia cultural, y un encierro hacia sí misma.
- *Cultura de autoclausura*: la organización posee un fuerte proyecto corporativo y no toma en consideración lo que ocurre en su entorno.
- *Cultura pasivo-adaptativa*: en este caso, existe un proyecto inconsistente y una cultura débil, provocada por una excesiva adaptación a los requerimientos del entorno, perdiendo de vista sus propios propósitos.

- *Cultura activo-adaptativa*: cuenta con un fuerte proyecto corporativo y un alto grado de consciencia de lo que sucede en su entorno, tomando lo necesario para optimizar su actuación.

### **3.1.2.2. Filosofía corporativa**

Aquí se hace referencia a los principios básicos, o en palabras de Capriotti (2009, p.25), “*la concepción global de la organización establecida por la alta dirección para alcanzar los objetivos de la misma*”. A partir de esta definición, el autor (Capriotti, P. 2009, p.26) distingue tres aspectos básicos:

- Misión Corporativa: “*establece qué hace la entidad*”.
- Visión Corporativa: se trata de “*la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad*”. Responde al ¿a dónde quiero llegar?
- Valores Centrales Corporativos: refieren al modo en que la organización realiza sus actividades. Se trata, dice Capriotti (2009), de principios referidos tanto al modo en que producen y distribuyen sus productos y/o servicios, como también el modo en que desarrollan sus relaciones con sus públicos ya sean internos o externos.

A su vez, estos elementos no se desarrollan de modo homogéneo e independiente en todas las organizaciones, sino más bien tienen lugar en las estructuras organizativas, y, por tanto, se ven afectadas por sus formas, determinando su concepción.

#### **3.1.2.2.1. Estructura de la organización y filosofía corporativa**

Siguiendo a Capriotti (2009), la Filosofía Corporativa está condicionada por la estructura organizativa que adopta la organización, permitiendo distinguir dos tipos de Filosofía Corporativa en función de una estructura centralizada o menos centralizada:

- *Filosofía corporativa centralizada*: dada en organizaciones unificadas, su Filosofía está establecida por parámetros estándares, líneas directivas básicas para todos sus miembros, que desemboca en actuaciones comunes y unificadas.

- *Filosofía corporativa descentralizada*: en organizaciones diversificadas y con divisiones o unidades diferentes, en las cuales se establecen valores y principios genéricos, pero a su vez, cada unidad puede disponer de una filosofía corporativa “*propia y diferenciada*”.

Entonces una vez desarrolladas las dimensiones que componen la Identidad Corporativa de las organizaciones, resulta necesario profundizar en los procesos que comunican su existencia a los públicos en general, y en este caso, en particular, al público interno de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

### **3.3. Comunicación de la identidad corporativa**

Siguiendo la línea de Paul Capriotti, quien entiende que en una organización todo comunica, definimos a la Comunicación de la Identidad Corporativa como todo el volumen de información que “*consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente una organización emite en su devenir diario*” hacia sus públicos (Capriotti, P. 2009, p.27).

“*De esta manera, todo lo que la organización hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su Identidad Corporativa. Por lo tanto, cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores*” (Capriotti, P. 2009, p.28). A partir de aquí, se distinguen “*dos formas de comunicación de la identidad corporativa*”: la *conducta corporativa*, que refiere a la actividad y comportamiento diario de la organización, y la *comunicación corporativa*, sus acciones de comunicación propiamente dichas (Capriotti, 2009).

Esta diferenciación, además de servir para fines netamente analíticos, representa un papel crucial a la hora de establecer un *Perfil de Identidad Corporativo* determinado. Y esto es porque la información que se obtiene de los dos componentes de la *comunicación corporativa*, conforma un “*conjunto informativo único*”, en palabras del autor. El cual es percibido por sus públicos como coherente en la medida en que ambos se complementen, o bien incoherente si existen diferencias entre ambos (Capriotti, 2009). Esto es relevante ya que se indaga sobre esta relación.

A su vez es necesario destacar que “*la Conducta Corporativa tiene un mayor grado de credibilidad que la Comunicación Corporativa, ya que se considera más natural y menos controlada*” (Capriotti, P. 2009, p.28).

#### **3.3.1. La Conducta Corporativa de la organización**

Se habla aquí (Capriotti, 2009) del comportamiento cotidiano de la organización mediante el cual los públicos relacionados con esta adquieren información genuina de la forma de ser de la misma. El autor señala: “*Todas las acciones y comportamientos de una organización tienen una dimensión comunicativa, es decir, hablan de la entidad*” (Capriotti, P. 2009: p.29). De modo tal que dichos aspectos del quehacer diario deben ser cuidados y planificados en función de la coherencia buscada respecto a los mensajes simbólicos enviados por la organización.

Si bien Capriotti divide a la Conducta Corporativa en: *conducta interna* y *conducta externa*, sólo se caracterizó el primer tipo ya que involucra al público interno de la organización, que en este caso es objeto de estudio de la investigación, dejando de lado, la dimensión de la *conducta externa*, al no considerarse competente a los fines investigativos.

### 3.3.1.1. La conducta interna

Como la palabra indica, se trata de la conducta y/o comportamiento de la organización hacia su interior, es decir, hacia sus miembros. Se trata de *“las pautas de comportamiento o actuación cotidiana (...) puertas adentro de la entidad”* (Capriotti, P. 2009, p.30). El autor remarca el papel que juega la conducta interna como primer eslabón en la cadena comunicativa de la *identidad corporativa* que realiza la entidad. Debido a que el comportamiento que la organización tiene para con sus empleados será reproducido por estos, hacia los públicos externos de la entidad. Esto es así, ya que los empleados se constituyen como un nexo por el cual los públicos externos tienen contacto directo con la organización, de modo tal que su accionar en relación a los públicos, influirá en la manera en que estos últimos construyen la imagen de la entidad en cuestión (Capriotti, 2009).

*En conclusión: “Los empleados son, tanto a nivel de funcionamiento interno como de vinculación externa, un factor decisivo y, por tanto, estratégico para que la organización pueda desarrollar adecuadamente sus capacidades y llegar a alcanzar sus objetivos”* (Capriotti, P. 2009: p.30).

Siguiendo al autor, se discriminan dos niveles dentro de la Conducta Interna:

- *El comportamiento directivo*: el accionar de las personas que poseen y/o ejercen un cargo ejecutivo en la organización. Son tomados como modelos a seguir por el resto de los empleados, constituyéndose como el *“elemento comunicativo más visible de la conducta interna corporativa”* (Capriotti, P. 2009, p.32).

- *El comportamiento organizativo*: se refleja por medio de los sistemas organizativos formales de la entidad. Son las estructuras y sistemas que obran en pos del buen funcionamiento y la consecución de los objetivos organizacionales. (Capriotti, 2009). Se constituyen como *“marco organizativo”* y comunican a los miembros, asuntos relacionados con los valores y principios, las formas correctas y el enfoque de la organización. Estos son (Capriotti, P. 2009, p.32; 33):

- La estructura organizativa: *“la organización funcional de las diferentes áreas de la entidad”*, tanto la distribución espacial de los distintos sectores como las responsabilidades y tareas asignadas, comunican.

- Las estrategias: *“líneas globales de acción para lograr las metas de la organización”*.

- Los sistemas y procesos: *“es la manera en que deben ser realizadas las tareas (...)”*.

- La política de recursos humanos: *“los sistemas de contratación, formación, control y recompensa, remuneración y promoción establecidos por la dirección de la organización”*.

- El estilo de dirección: *“la forma en que los directivos dirigen a sus subordinados”*.

Distinguiendo un estilo basado en el liderazgo, que comunique su capacidad de gestión, de un estilo basado en el poder, imponiendo control.

- Los sistemas de participación: “*es la manera en que la organización reconoce la importancia y facilita la participación de los empleados en la toma de decisiones (...)*”

Asimismo, dentro de estas estructuras, existen los llamados “*sistemas organizativos formales*”, como por ejemplo los manuales de conducta. Los cuales expresan la *conducta interna de la organización*, convirtiéndose en un “*marco organizativo*” que comunica a los empleados tanto valores y principios como las formas correctas de accionar a los que aspira la organización (Capriotti, 2009).

Se considera que la *conducta interna* se erige como una dimensión significativa en el estudio, ya que además de interpelar al público interno, es importante para adquirir una visión más acabada de los procesos de comunicación, al momento de compararla con la *comunicación propiamente dicha* (que se describe a continuación), es decir la realizada de modo consciente por la organización. Para de este modo evaluar la coherencia entre ambas.

### **3.3.2. La comunicación corporativa**

Adoptando una visión global y una perspectiva holística, e incorporando todos los aspectos comunicativos de una organización, es que se entiende a la *comunicación corporativa* como “*el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos*” (Capriotti, P. 2009, p.39). Entonces, se trata de la estructura compleja de relaciones de una organización con sus públicos, en la cual se ponen en marcha acciones para generar un flujo de información, que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos por ambas partes. Se destaca la propuesta del autor, de un enfoque relacional, que busca poner en contacto a la organización con sus públicos por encima de los enfoques persuasivos de la comunicación, que buscan orientar la opinión de los públicos (Capriotti, 2009).

El autor explica que, a diferencia de la *conducta corporativa*, la *comunicación corporativa* está constituida y elaborada exclusivamente con el fin de comunicar: se trata de información, controlada y direccionada de forma voluntaria y consciente por la organización hacia sus públicos. Cabe señalar, que, aunque se trate de información que no esté destinada a la transmisión de la *identidad corporativa*, toda información emitida lleva una carga implícita que contribuye a la elaboración de la misma. De este modo, toda acción comunicativa se considera como una acción de transmisión de “*los principios, valores o atributos de la identidad corporativa*” (Capriotti, P. 2009: p.39).

Ahora bien, en este punto es fundamental que la *comunicación corporativa* tenga un cierto grado de correlación con la *conducta corporativa*, puesto que se trata de una acción que genera expectativas en los públicos, en cuanto a lo que pueden o no esperar de los productos y/o servicios que brinda la organización, de acuerdo a los deseos y necesidades de esos públicos. De modo tal que

la organización debe obrar en pos de una simetría entre la *cultura* y la *comunicación corporativa*, con el fin de cumplir las expectativas generadas hacia sus públicos (Capriotti, 2009).

### **3.3.2.1. Componentes de la Comunicación Corporativa**

Paul Capriotti (2009) realiza aquí una distinción entre dos tipos de comunicación, en base al lenguaje o discurso utilizado, los públicos a los que se dirige y la finalidad de las mismas. Y estos son: la *comunicación comercial* y la *comunicación institucional*. Para los fines analíticos, y de acuerdo al objeto de estudio solo pondremos atención al segundo tipo ya que se condice con el sector público, mientras que la comunicación comercial obedece a intereses ajenos al sector. Así es que la *comunicación institucional* busca establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos, con el fin de generar credibilidad y confianza por fuera de los intereses comerciales. La organización se presenta como entidad insertada en un tejido social, en el cual busca hacer conocida a la organización, tratando de lograr una reputación de fiabilidad y respeto para así obtener la aceptación e integración social en la sociedad.

Cabe destacar que, si bien las organizaciones dirigen sus esfuerzos a informar a sus públicos de forma controlada, comunicando su *identidad corporativa* y buscando contemplar las necesidades generadas, existen distintos canales de *comunicación corporativa* a partir de los cuales los públicos obtienen información relacionada con la organización. Estos canales, al no ser necesariamente todos controlados por la entidad, son elementos a tener en cuenta cuando se intenta conocer con mayor profundidad los procesos de comunicación involucrados en la Subdirección y su vínculo con el público interno.

### **3.3.2.2. Niveles de la comunicación corporativa**

En este punto, se distinguen tres grandes fuentes de comunicación, por las cuales los públicos se relacionan con las organizaciones: “*los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización.*” (Capriotti, P. 2009: p.45). Son lo que el autor define como “*los tres niveles de comunicación*”. Y es a partir de estos que los públicos obtienen dos tipos de información sobre las organizaciones:

*Información socialmente mediada*: previamente filtrada por otras fuentes de información que seleccionan, interpretan y condicionan la información recibida.

*Información directamente experimentada*: obtenida a través de la experiencia personal con la organización.

Los niveles de medios de comunicación y relaciones interpersonales, dice Capriotti (2009), otorgan al público *información socialmente mediada*, mientras que el nivel de contacto directo aportará al público *información directamente experimentada*.

Cabe destacar que, en el caso del público interno, presentan un mayor grado de importancia las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización dadas en la interacción diaria dentro del contexto laboral. Es por ello que si bien, se hace mención del nivel de *comunicación masiva*, no será considerado en el análisis, por motivos meramente operativos.

### **3.3.2.2.1 El nivel de las relaciones interpersonales**

Destacando la teoría del *interaccionismo simbólico*, Capriotti (2009), señala la importancia de la interacción personal en la producción de significado de las acciones humanas. Capriotti (2009, p.50) cita a Blumer (1992) quien entiende que la interacción “(...) *enmarca, limita o expande las posibilidades interpretativas de los miembros de un público*”. Es por ello en esta apreciación que concluye Woodruff (1972) citado por Capriotti (2009) que las relaciones interpersonales ejercen un papel significativo en la formación y modificación de la imagen que los públicos tienen de una organización, ya sea por la influencia del canal mismo o bien por el contenido de la información transmitida.

Cabe señalar que la interacción personal a diferencia del nivel de *comunicación masiva*, se caracteriza por ser directa, ya que no hay medios técnicos que interfieran; y fuertemente emocional debido a la existencia de proximidad entre el emisor y destinatario. (Capriotti, 2009).

A su vez, dentro de las relaciones interpersonales Capriotti (2009) destaca a los grupos como fuentes de información para los miembros de los públicos. Distingue, citando a Bearden y Etzel (1982) los llamados *grupos de referencia*, compuestos por personas que influyen de forma significativa en la conducta de los miembros. Diferenciando dos tipos de influencia:

- *Influencia informativa*, se refiere a la tendencia a aceptar la información recibida por otros como evidencia de la realidad.
- *Influencia normativa*, como la tendencia a adecuarse a las expectativas de otros miembros.

En el marco de los grupos de referencia es significativo también, el papel de los *líderes de opinión*, como los sujetos cuya “*reputación o conocimiento, sus acciones y opiniones pueden ejercer influencia*” mayor que la de otros miembros. Basándose en la suposición de que poseen un conocimiento mayor en ese campo. “*Desde nuestra perspectiva, es importante destacar la influencia que estos líderes pueden ejercer sobre los públicos de una organización*” (Capriotti, P. 2009: p.51). De este modo, la información obtenida a través de ellos o la observación de su conducta respecto de una organización puede influenciar directamente la imagen de la entidad. Los empleados, sostiene el autor, son considerados líderes de opinión, cuyo conocimiento de la entidad es amplio, al estar implicados (Capriotti, 2009).

### 3.3.2.2 El nivel de la experiencia personal

Este nivel se caracteriza por ser bidireccional, ya que tanto la organización como los públicos emiten y reciben mensajes durante el contacto; es directa al no haber intervención de medios técnicos, y también emocional debido a una fuerte implicación. Sin embargo, Capriotti (2009) explica citando a Stroebe y Jonas (1990) que la experiencia personal no se debe considerar como completamente directa, porque puede estar enmarcada e influenciada por los otros dos niveles de algún modo.

Es importante destacar que los públicos reciben información de diferentes y variadas organizaciones en simultáneo y constantemente, por lo que pueden experimentar las diferencias y realizar comparaciones entre ellas (Capriotti, 2009). De allí la importancia de formar atributos distintivos y diferenciadores que destaquen la identidad corporativa de la organización, para lograr su preferencia por sobre otras.

A su vez, la *experiencia personal* de los públicos con las organizaciones se da en dos planos (Capriotti, 2009):

*Comercial*, se refiere al modo en que se da el servicio o transacción del producto, la atención y el trato personal, tanto en nivel de gestión como de relación. En el cual los empleados y miembros de la organización representan la conducta de la organización.

*Institucional*, refiere al contacto de los públicos con la organización en su rol de institución social, produciéndose de forma directa, al experimentar personalmente la conducta de la organización, o bien, de forma indirecta, atestiguando la conducta de la entidad a través de la observación de su conducta con terceros (actividades de lobby, patrocinio e intervención en asuntos de interés común).

Ahora bien, cabe aclarar que los tres niveles de la comunicación explicados anteriormente, se encuentran diferenciados solo para fines analíticos, puesto que, “(...) *es imposible considerarlos separados, ya que no son compartimentos estancos que actúan autónomamente, sino que se encuentran integrados en un proceso continuo de interacción e influencia recíproca*” (Capriotti, P. 2009: p.53).

A su vez, los públicos pueden privilegiar alguno de los tres niveles por sobre los otros a la hora de obtener la información que les permita construir consciente o inconscientemente la *imagen corporativa* de las organizaciones. En primera instancia, la elección de los canales o niveles de comunicación estará vinculada con el acceso del público a ellos; y en segunda instancia, en caso de poder acceder del mismo modo a los tres niveles, el público optará por volcar su elección en función de la credibilidad de cada uno (Capriotti, 2009). El autor sostiene que el nivel de la experiencia personal constituye el canal con mayor grado de fiabilidad para el público, al tratarse de información “*de primera mano*” y “*de creación propia*”, mediante la cual el individuo experimenta, en el quehacer cotidiano de la organización, las diferencias entre lo que la organización “*dice que hace*” y

lo que realmente hace en la práctica. Mientras que, los niveles de las *relaciones interpersonales* y los *medios masivos* son considerados por los públicos menos confiables, puesto que son vistos como una construcción ajena o “*provenientes desde afuera*” (Capriotti, 2009).

La importancia, finalmente, radica en determinar si la información emitida por los diferentes canales o niveles de información es *convergente*, cuando ofrecen similar información, o bien *divergente*, cuando sostienen puntos de vista diferentes. En este caso, el público optó por la elección de alguno de los niveles en relación a su credibilidad. (Capriotti, 2009).

Como ya se mencionó con anterioridad, se considera que, tanto el nivel de *comunicación corporativa* de las Relaciones Interpersonales, como el de la *experiencia personal*, son dimensiones de alta relevancia a la hora de caracterizar los procesos de comunicación interna que se dan en el seno del área de la Subdirección de Capacitación. A su vez, se revela la comprensión de que ambos niveles se constituyen más bien como aspectos menos controlables por parte de la organización, tratándose de mecanismos más dinámicos. Es entonces que se concibe como fundamental incluir en la caracterización de los procesos internos al concepto de *comunicación interna* desarrollado por Michael Ritter. Por el cual el autor explica cómo se reparten las responsabilidades en materia de comunicación en las organizaciones distinguiendo los actores involucrados en su dinámica.

### **3.4. La comunicación interna**

En razón de la selección del público interno de la Subdirección de Capacitación como objeto de estudio y de lo mencionado con anterioridad, se dedica un apartado a la Comunicación Interna.

En principio es importante destacar a los actores involucrados en las comunicaciones internas. Ritter (2008) destaca a los siguientes:

- Los empleados, quienes interactúan y de este modo definen pautas de conducta inmersas en la cultura en que conviven.
- Los directivos, supervisores y gerentes quienes “bajan líneas” y al hacerlo comunican.
- El área de recursos humanos, por su accionar en los programas de inducción y capacitación, comunica.
- Los comunicadores institucionales y de marketing, quienes manejan las herramientas de la comunicación.

Esta distinción puede generar problemas en la práctica ya que “(...) a raíz de esta superposición de áreas de incumbencia, la comunicación interna pasa a ser “tierra de nadie” y la dirección no tiene política en absoluto al respecto (...)” (Ritter, M. 2008, p. 5).

Asimismo, el autor entiende que es justamente la Dirección General la responsable de la comunicación interna, quien debe definir la política en conjunto con Recursos Humanos y el área de comunicación, en caso de existir una (Ritter, 2008). Además, resulta que “*el intercambio funciona*

*mejor cuando tanto los empleados de alta como los de baja jerarquía se hallan involucrados en el proceso de comunicación” (Ritter, M. 2008, p.8).*

Definir una política de comunicación interna es un aspecto muy relevante en el devenir de la organización puesto que *“las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales” (Ritter, M. 2008, p.6).*

Entonces, por el contrario, señala el autor, tanto la falta de definición de las estrategias de comunicación interna, como la carencia o poca utilización de los canales, produce dificultades en los procesos y acciones, como retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, lo que imposibilita la verdadera interacción a nivel interno (Ritter, 2008).

### **3.4.1. Las funciones de la comunicación interna**

Además, para profundizar en el entendimiento de la relevancia de la *comunicación interna* en el desarrollo de las organizaciones es que se repasan las funciones que posee la misma. Entre ellas el autor enumera (Ritter, P. 2008, p.7):

1. *“Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente”.*
2. *“Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos”.*
3. *“Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas”.*
4. *“Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas”.*
5. *“Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación”.*
6. *“Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad”.*
7. *“Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos”.*
8. *“Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa”.*
9. *“Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización”.*
10. *“Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles”.*
11. *“Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión”.*
12. *“Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales”.*
13. *“Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros”.*

Entre las mencionadas se destacan dos funciones que se consideran fundamentales a la hora de definir los objetivos de investigación: la referida a satisfacer las necesidades de información de los empleados, y la relacionada con la construcción de la identidad de la organización.

Una vez comprendida la dimensión de la *comunicación interna* resulta pertinente describir los canales y comunicaciones formales e informales que intervienen en la puesta en marcha de los fenómenos comunicativos en el entorno interno de las entidades, con el objeto de conseguir una visión más acabada de dichos procesos.

### **3.4.2. Los canales y las comunicaciones formales e informales.**

En primera instancia, es importante no confundir los conceptos de canal formal e informal con los de comunicaciones formales e informales.

Al respecto, el teórico sostiene: *“Un canal es formal cuando se trata de un medio institucionalizado. Los canales formales se constituyen por el conjunto de vías establecidas por donde circula el flujo de información relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa y tiene como objetivo “bajar líneas” y lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización”* (Ritter, M. 2008, p16). Dentro de esta categoría, Ritter (2008) menciona los memorandos, la cartelería, los manuales y reglamentos de conducta, los boletines y los sistemas o sitios web internos.

Por su parte, cuando se habla de canales informales, se hace referencia a situaciones en las que no se utilizan medios institucionalizados, como por ejemplo la comunicación interpersonal. Por ende, el uso del canal no está dado por el contenido mismo de la comunicación, sino por el contexto comunicacional, es decir, el lugar físico, el momento y el clima laboral intervinientes.

Luego el autor (Ritter, M. 2008, p.17) distingue entre comunicación formal e informal: *“(…) la comunicación es formal cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización, en un marco de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa (...)*”. En cambio, la *comunicación informal* se genera dentro de una estructura informal, es decir, se produce por percepciones y motivaciones individuales.

Se constituye, entonces, como un conjunto de vínculos espontáneos entre los miembros, motivados por preferencias individuales e independientes del cargo jerárquico que ocupan, y también compuesta por información relacionada con las actividades de la organización o no. Cabe destacar, sin embargo, que el principal rasgo distintivo entre la *comunicación formal* y la *informal* descansa en la estética del discurso, y no tanto en el medio utilizado (Ritter, 2008).

En la práctica, *“la comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las*

*comunicaciones; es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera y ambas son de carácter multidireccional: descendente, ascendente y horizontal o transversal”* (Ritter, M. 2008, p17). Estos tipos de comunicación se caracterizan del siguiente modo (Ritter, 2008):

- *Comunicación descendente*: se utiliza especialmente, por parte de los Directivos o cargos jerárquicos, para bajar líneas e impartir directrices a los empleados. Su objetivo es otorgar instructivas claras y específicas en relación al área y actividad laboral.

- *Comunicación ascendente*: es la categoría opuesta a la anterior, y se utiliza por los empleados para comunicarse con sus superiores, de forma detallada y específica y refiriéndose a novedades o problemas e informando el avance de sus tareas.

- *Comunicación horizontal o transversal*: tiene lugar entre personas del mismo nivel jerárquico y orienta sus esfuerzos a la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Se entiende que las organizaciones están situadas en un tiempo signado por el progreso tecnológico, en el cual las TIC y sus plataformas online emergen como elemento regulador de todas las relaciones humanas; es fundamental comprender que las organizaciones no son ajenas a ello y pasar a ahondar en las aportaciones que dichos dispositivos realizan en el devenir de las entidades y cómo influyen y/o determinan su accionar.

Asimismo, es oportuno destacar el contexto reciente de la pandemia del Covid-19, dentro del cual resultó indispensable la utilización de las plataformas de Internet y el uso de la Web 2.0 en el desarrollo de las actividades laborales.

### **3.5. Comunicación digital**

En este apartado es oportuno destacar el papel de la Web 2.0 como plataforma transversal a las categorizaciones hechas con anterioridad, ya que en la actualidad atraviesa los procesos comunicacionales mencionados.

En su libro, Paul Capriotti (2009) destaca la influencia y el impacto que tiene el uso de la Web 2.0 en las organizaciones y en especial, cómo esta junto con sus plataformas, han ido transformando los niveles o canales de la *comunicación corporativa*. Al incorporar la figura del *prosumidor* como aquel usuario que no se limita a recibir y consumir información, sino que también distribuye y crea información propia por este medio, tiene impacto directo en el *nivel de las relaciones interpersonales*, puesto que, en palabras del autor, “*se han multiplicado exponencialmente los emisores (...). La Web 2.0 permite (...) entrar en contacto sin pasar por el filtro de la organización, obtener e intercambiar información y opiniones entre ellos, comparar y contrastar la información disponible (...)*” (Capriotti, P. 2009, p.62).

Las Relaciones Interpersonales pasan a ser, de este modo, Relaciones Interpersonales Masivas, en las que, sostiene Capriotti: “*La Web 2.0 multiplica, potencia y magnifica las posibilidades de comunicación entre los miembros de un mismo público y también entre los miembros de diferentes públicos*” (2009: p.62). Así, el vínculo y comunicación entre las organizaciones y los públicos se convierte en multidireccional, y la organización pierde “*control sobre la información disponible sobre sí misma*” y el sector, “*para pasar a ser un actor más dentro del proceso de comunicación corporativa*” (Capriotti, P. 2009, p.63).

A partir del estallido de Internet en general, y de la Web 2.0 en particular, la *comunicación corporativa* pasa de unidireccional a *dialógica*. La cual se caracteriza por ser interactiva, es decir, bidireccional/conversacional, ya que hay un flujo grande de información entre los públicos y la organización, ambos como emisores y receptores. Esto da lugar a una simetría en el intercambio de información, el que a su vez posee múltiples focos de emisión. Sin embargo, también permite que la relación con el público y su intercambio de información se realice de forma personalizada, conociendo las particularidades, expectativas y necesidades de cada uno de los públicos. Así se produce el paso de las relaciones focalizadas de la organización con un público particular, a relaciones multilaterales, es decir, de la organización con los públicos en general, entre los miembros de un mismo público y entre los diferentes públicos (Capriotti, 2009).

De este modo, el uso de la Internet en la comunicación de las organizaciones es un aspecto relevante a considerar. Sobre todo, en el análisis de la utilización del Campus Virtual y la Web 2.0, dentro de la Subdirección de Capacitación como instrumento para establecer los vínculos con sus empleados, precisamente en la elaboración de la Intranet y los dispositivos digitales.

Una vez consumada la elaboración de los conceptos y aportaciones teóricas referidas a las dimensiones de la *identidad corporativa* y a los procesos de comunicación interna, creemos pertinente avanzar en la conceptualización de la noción de públicos, y de público interno, destacando la importancia que tienen estos conceptos tanto en la comprensión del objeto de estudio, y de público meta, como en el desarrollo de la investigación en general.

### **3.6. El concepto de Públicos**

Se cree conveniente en esta instancia mirar de cerca los aportes que los autores hacen en la definición del concepto de público, observando la caracterización de las especificidades que definen al público interno.

Capriotti (2009, p.73) cita a Grunig y Repper (1992) en su concepción de los *públicos*, tomando como partida la *teoría de los stakeholders*. La cual refiere a “*los grupos con conducta comunicativa latente –o potencial–, mientras que el concepto de público en sí estaría ligado a los grupos con conducta comunicativa manifiesta*”. Por lo que señala Capriotti (2009) citando a Freeman

(1984), los *stakeholders* se identifican como los grupos o personas que son afectadas por o pueden afectar la consecución de los objetivos de la organización. Entonces, una vez establecida una relación o vínculo con estos *stakeholders*, se convierten en *públicos* propiamente dichos, que poseen intereses (*stakes*) específicos respecto a la organización; estableciendo así una relación que implica estabilidad y continuidad en el tiempo (Capriotti, 2009).

Así, se pueden definir a los públicos como “*el conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o fracaso de la misma*” (Capriotti, P. 2009, p.74). A su vez, en este punto agrega Scheinsohn “*un público no es un grupo de existencia real, sino un agrupamiento artificial, que la empresa elabora con el fin de lograr eficacia en las comunicaciones*” (Scheinsohn, D. 1996, p.93).

Por ende, es la organización quien elabora sus públicos como unidades con características similares e identificables con el fin de direccionar sus acciones, referenciando los mensajes en función de las expectativas y necesidades de ambos, así como también de los objetivos institucionales.

### **3.6.1. Clasificación de los Públicos: *Status* y *Rol* del público**

Para definir los distintos tipos de públicos se toma en cuenta la concepción de Capriotti (2009), a través de la *Teoría de la interacción social*. Estableciendo a la interacción como la base de la relación entre los públicos y la organización. Dicha interacción, está basada tanto en funciones económicas, de intercambio de bienes y servicios, y el intercambio de tiempo por remuneraciones (en el caso de los empleados), como en funciones del ámbito social, que tienen a la organización como sujeto social.

La *Teoría de la interacción* aplicada a las organizaciones establece la existencia de un *status* y de un *rol* determinado en los públicos, los cuales determinan el tipo de interacción con la organización. Dice Capriotti (2009) citando a Gross et al. (1966) que el *status* del público es la posición de las personas en relación con la organización, mientras que el *rol* responde a las expectativas y obligaciones de los sujetos en virtud de su relación con la organización.

“*De esta manera, el público no es un grupo heterogéneo de personas, sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos u organizaciones (status del público) que tendrá un conjunto de expectativas y obligaciones compartidas (rol de público) con respecto a la organización (...). Así el análisis de los públicos puede ser enfocado en función del status que ocupan y del rol que desempeñan (...) en función de su relación con una determinada organización (...)*” (Capriotti, P. 2009: p.75) .

Asimismo, agrega Scheinsohn (1996), que existe un *status* y un *rol* determinado de la organización en las mentes de los públicos. Y son los públicos quienes en base a sus expectativas

definen el rol de la organización. Por ello, la organización desempeña múltiples roles dependiendo de cada público, y cada rol lleva implícita una conducta esperada por los públicos.

Entonces, siguiendo a los autores, es importante analizar las expectativas y obligaciones mutuas del *rol* de público, y los *roles* que le son adjudicados a la organización, para de esa forma conocer cómo perciben a la organización y comprender así sus intereses, para actuar en consecuencia.

Los roles de público generan entonces una serie de prescripciones y proscipciones con respecto a la organización. A su vez la organización misma tiene unas determinadas prescripciones y proscipciones respecto a cada rol de público. Y así es como surgen derechos y obligaciones mutuas, siendo “*las obligaciones de uno los derechos del otro y viceversa*” (Capriotti, P. 2009: p.76).

Paul Capriotti (2009) va más allá, y cita a Freeman (1984) quien incluye en su análisis de los públicos, el concepto de *conjunto de rol* del *stakeholder*, es decir el conjunto de roles que un individuo o grupo puede asumir al ser *stakeholder* de una organización (puede ser empleado y consumidor a su vez). Dentro de ellos, el individuo asume un rol priorizado en función de la importancia de ese rol, el cual será el punto de partida para organizar el punto de vista sobre la organización.

Al mismo tiempo, el autor (Capriotti, 2009) incluye en su caracterización la idea de *institucionalización de los públicos*, la cual distingue entre roles de público más estandarizados, es decir institucionalizados, basado en expectativas previas a su constitución y roles internalizados que dependen de las características particulares de los individuos.

Entonces “*(...) un rol de público estaría conformado por expectativas institucionalizadas del rol, establecidas a priori, y por unas expectativas no institucionalizadas establecidas a posteriori, a partir de la interacción específica entre la organización y los individuos que desempeñan el rol*” (Capriotti, P. 2009, p.80).

### **3.6.2. Diferenciación de los mensajes respecto a los públicos: Mensajes clave**

En consonancia con la caracterización de los públicos y la definición del rol y status, es significativo hablar entonces de la diferenciación de los mensajes. Scheinsohn (1997) sostiene que una vez diferenciados y segmentados los públicos, según algunos rasgos más o menos homogéneos, en un intento de adaptar el público a las expectativas de la organización, es necesario adaptar la organización a las expectativas del público, a través de la diferenciación de mensajes.

Se trata entonces, según el autor, de la elaboración de *mensajes clave*, que son “*(...) un resultado comunicacional que se propone lograr en un público a través del planeamiento, diseño y transmisión de todos los mensajes dirigidos a dicho público, con el fin de lograr un impacto determinado*” (Scheinsohn, D. 1997, p.123).

Entonces la problemática del vínculo que la organización tiene con sus públicos, radica en intentar articular los intereses de los públicos con los intereses que tiene la organización (Scheinson 1997).

A partir de aquí, ya descrito el universo conceptual de los públicos, y para dar por terminado este capítulo, es menester detenernos en el *público interno* y sus implicancias al ser seleccionado como *público meta* en la corriente investigación.

### **3.6.3. Cuando el público interno es el público-objetivo**

Al momento de seleccionar el público- meta o público-objetivo es necesario considerar, que, en la actualidad con la proliferación de los medios masivos de comunicación y su accesibilidad, la percepción de los públicos se ve impactada. Por lo tanto, resulta significativo observar la naturaleza multidimensional de las audiencias. Siguiendo esta idea, el público interno, compuesto por los empleados, que tienen origen en diferentes ambientes, con diferentes *backgrounds*, traen consigo diferentes puntos de vista. Y es esta multidimensionalidad la que puede afectar la actitud y acentuar el sentido crítico hacia la organización (Ritter, 2008).

Ritter (2008) sostiene que en los tiempos que corren, no basta con que los directivos den instrucciones sobre qué hacer y cómo, y que los empleados le hayan jurando lealtad, por el simple hecho de trabajar allí. Por el contrario, hoy en día los miembros de la organización suelen ser tan escépticos como el público externo sobre temas controversiales que involucran a sus organizaciones. Y no necesariamente comparten el criterio de sus superiores.

Entonces, *“si la empresa desea el apoyo de sus empleados a su causa, debe conocer la información al respecto que necesitan sus colaboradores”* (Ritter, M. 2008, p.9).

Por estos motivos, la comunicación interna es responsabilidad de toda la Dirección General. Asimismo, el autor agrega que frecuentemente los problemas de comunicación interna derivan de dificultades del estilo de conducción en la organización (Ritter, 2008).

En resumen, al momento de analizar la comunicación interna es necesario prestar atención a los procesos de comunicación interaccional, puesto que, a pesar de la existencia de canales formales de información dentro de las organizaciones, el problema reside en cuestiones relacionadas con la cultura organizacional y, por consiguiente, en las actitudes adoptadas por los miembros de la entidad (Ritter, 2008).

En palabras de Michael Ritter (2008, p. 10): *“Uno de los modelos más conocidos de la persuasión asume que el cambio de actitud es un proceso de aprendizaje determinado por la fuente del mensaje, el mensaje en sí mismo, y la audiencia del mensaje. Es decir, el proceso de comunicación. En este sentido, la credibilidad del emisor, el contenido de la información, el sentido*

*de la oportunidad, el tono y la posibilidad del feedback, juegan un enorme rol a la hora de tratar de cambiar actitudes consideradas desviadas o disfuncionales para la organización”.*

# **CAPÍTULO 4**

**MARCO**

**REFERENCIAL**



En consonancia con el cumplimiento de los objetivos de la investigación es relevante caracterizar la organización estudiada destacando su historia y el desarrollo de sus actividades en la actualidad, como así también, dar conocimiento del sector de actividad en el que se desarrolla, y el contexto sociohistórico que enmarca el accionar de la organización.

Es por ello que a continuación se propone, por un lado, repasar la historia de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba, del mismo modo que su desarrollo reciente en el marco de la pandemia del Covid-19, reflejando el panorama actual de la repartición pública en la Provincia de Córdoba.

Por otra parte, se busca dar a conocer los organismos y/o subsistemas existentes que rigen a la organización y de los cuales depende su accionar. Para de este modo, evidenciar los factores contextuales que influyen y/o determinar el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, es pertinente realizar un repaso por investigaciones similares que se constituyen como antecedentes de la investigación aquí realizada, dotando de coherencia el cuerpo de estudio y sirviendo como contribución en el desarrollo de sus distintas instancias.

Se recomienda consultar el anexo N° 1.A para una mayor profundización.

## **1. El inicio de las Capacitación como parte del funcionamiento de la estructura del Gobierno de la Provincia de Córdoba.**

Para comprender cómo se origina la existencia de la Subdirección de Capacitación y su implementación dentro de la esfera estatal, es necesario un repaso por aquellos marcos políticos y legales que posibilitaron a través del tiempo su funcionamiento, para que en la actualidad sea una entidad fundamental dentro de la estructura del gobierno.

A continuación, se detalla como diversos instrumentos legales han dado facultades a la Secretaría General de Gobernación y a la Secretaría de Capital Humano para llevar a cabo las Capacitación del personal de la Administración Pública Provincial. La Subdirección de Capacitación y su funcionamiento, dependen directamente de ambas Secretarías.

Según señala Gerbi Natalia (2019); en los años 80 aparecen en Argentina diversas políticas de descentralización que posibilitan a las provincias contraer un gran número de funciones burocráticas y administrativas. Así, el sistema de empleo público se modificó y complejizó para dar respuestas a las nuevas funciones.

En la Constitución Provincial de 1997, que fuera reformada y sancionada en 2001, se establecen normas para las acciones burocráticas como también para la incorporación, permanencia y promoción de los empleados de la administración pública. Así se establece un sistema meritocrático

para el ingreso del personal, mediante pruebas de competencia, procedimientos para contratar y dar de baja y promoción interna para el avance en la carrera administrativa (Conrero, S., Lardone, M. 2011).

El artículo 23 de dicha ley decreta que todo empleado tiene derecho a la estabilidad laboral, a realizar una carrera administrativa y a no ser despedido sin haberse generado un sumario y haber ejercido su defensa. Por otra parte, el artículo 174 expresa de qué manera concursarán los cargos aquellos idóneos para el puesto.

En diciembre de 1984 es sancionada la Ley N° 7233 Estatuto del Personal de la Administración Pública Provincial y sus principios están en concordancia con los anteriores. El Gobierno de Córdoba elabora y genera los instrumentos y alternativas que lleven al logro de un mejor Estado, formulando que para su alcance se precisa la profesionalización de la función pública. (Ley N° 7223, 1984)

La autora (Gerbi, 2019) establece que esta involucra demostrar una serie de atributos, capacidades y competencias que, en el marco de la democracia, brinden mayor eficacia al desempeño de la función pública.

*“Entre los atributos esperados en los agentes de la APP figuran: vocación de servicio, eficiencia en el desempeño de su labor, responsabilidad, respeto y adhesión a los principios de la democracia, honestidad, otros.”* (Gerbi, N. 2019, p. 7).

Con el fin de lograr la profesionalización se establecen regulaciones, estructuras, procedimientos, políticas y prácticas de gestión, los cuales posibilitan la organización de la carrera profesional de los agentes.

La Ley N° 9361 establece el “Escalafón para el personal de la A.P.P. Así, se define el instrumento que garantiza al personal el desarrollo en su carrera administrativa; en el Art. N° 2 de la misma se dictamina la organización que adquiere la Carrera administrativa. (Ley N° 9361, 2007).

Dicha ley fija los derechos y las obligaciones a través de los cuales, los agentes realizan el proceso de tránsito por cargos del Estado. Estas disposiciones, regulan las formas de ingreso, permanencia, movilidad y egreso, además, establecidas en la Constitución de la Provincia y en el Estatuto para el Personal de la Administración Pública Provincial.

En concordancia con esta normativa, la Secretaría General de la Gobernación ha dictado la Resolución N° 1595/17. En la misma se fijan pautas y procedimientos para la evaluación de los requisitos necesarios al momento de adquirir el derecho a la Promoción, al Adicional por Permanencia en la categoría o al incremento de este último. La citada resolución deja sin efecto a la Res. N° 1078/15 y 98/15 del entonces Ministerio de Gestión Pública, y estatuye las pautas y procedimientos para la evaluación del cumplimiento de los requisitos para acceder a la Promoción y al cobro del adicional por Permanencia en la Categoría o para el incremento de esta última. Al mismo tiempo, se

faculta a la Secretaría de Capital Humano para determinar todos los procedimientos secundarios que sean necesarios para hacer efectiva dicha resolución. La Promoción precisa que se cumplimenten de manera satisfactoria los siguientes aspectos: Capacitación, Evaluación de Desempeño y el Tiempo de Permanencia dentro del Escalafón. (Ley N° 9361, 2007).

Con respecto a las posibilidades que desde el Estado se brindan para la profesionalización de sus empleados, estas quedan enmarcadas dentro del Artículo 38 de la Ley N° 7233 que establece lo siguiente: *“Todo agente tiene derecho a capacitarse en su carrera administrativa mediante:*

a) *La participación en cursos de perfeccionamiento con el propósito de mejorar la eficiencia de la Administración Pública Provincial.*

b) *El otorgamiento de licencias y franquicias horarias para iniciar o completar estudios en los diversos niveles de enseñanza o perfeccionamiento.*

c) *El acceso a la adjudicación de becas de perfeccionamiento.”* (Ley N° 7223, 1984).

Esta normativa, designa a La Secretaría General de la Gobernación como responsable de las acciones de programación, funcionamiento, implementación, remuneración, control y desarrollo de los planes de capacitación. Para desarrollar sus funciones debe atender a las necesidades del Gobierno de la Provincia de Córdoba y sus reparticiones del Poder Ejecutivo, en particular, así como también a las necesidades de los agentes de la APP.

*“La Secretaría dispone los criterios y las normas, ya sean de carácter particular o general, para la selección de los candidatos formadores, las propuestas de formación para la APP, el cumplimiento de la concurrencia, coordinación entre el horario de estudio y horario laboral y de establecer prioridades. Además, posee la idoneidad para concertar acuerdos con instituciones educativas públicas o privadas y de conceder el pago de gastos y viáticos cuando la capacitación se lleve a cabo fuera del lugar habitual de trabajo de los agentes, según los términos del Art. 95 de la Ley 6402 y su reglamentación”* (Gerbi, N. 2019, p. 8).

En base a las normativas mencionadas anteriormente, se evidencia la designación de la Secretaría General de la Gobernación para aplicar diferentes programas y acciones destinados a la profesionalización de su capital humano.

En el presente, el desarrollo laboral de las personas que componen la administración pública, es una de las funciones principales de la Secretaría. Para poder llevarla a cabo, se generan y producen actividades que consideran la formación integral de la persona y que asisten a mejorar las competencias de los empleados en el ámbito laboral.

## **2. Contexto actual de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba**

La Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba tiene como objetivo promover desde el aspecto técnico, el desarrollo de las personas que trabajan en el Estado, buscando que cada agente cuente con las competencias requeridas, desarrollando un ambiente laboral adecuado para desempeñarse de la manera más eficiente posible.

Para tal fin, focaliza sus esfuerzos en implementar planes de capacitación y formación que respondan a las necesidades generales y específicas de los espacios, y que además, refuercen el sentido de pertenencia entre sus empleados.

El área también acompaña al personal de conducción, ofreciendo herramientas y recursos que le ayuden a la toma de decisiones, el liderazgo de grupos de trabajo, la planificación estratégica de actividades, la mediación ante conflictos, la implementación de políticas de control de calidad, entre otros. La capacitación puede llevarse a cabo mediante cursos y seminarios en instituciones públicas o privadas, de manera presencial o virtual.

En la actualidad, es menester tener presente la pandemia Covid-19, que afecta a distintas sociedades a nivel global. Este presente obliga a la institución a respetar el distanciamiento social, evitando las clases presenciales por el momento.

Este virus y su circulación, obligaron a la organización a centrarse durante el ciclo 2020 en la Capacitación de formato virtual exclusivamente, centrandó su actividad en su plataforma Campus Virtual.

El Campus Virtual es bajo la gestión actual un espacio en el cual existieron avances considerables tanto cualitativos como cuantitativos en los últimos años.

Por lo tanto, si bien la Subdirección no escapa de los inconvenientes generados por la pandemia que afectan a la sociedad en general; se enfrenta a la misma con una herramienta que le permite poder continuar con sus objetivos primordiales.

### **2.1. Cifras para contextualizar:**

La gestión ejercida a partir del plan anual correspondiente al periodo 2019/2020 arroja las siguientes cifras:

- 229 Capacitaciones dictadas
- 53.354 certificados emitidos
- 36% de las Capacitaciones alineadas con las ODS

Estos números son de público acceso y se pueden visualizar en la web oficial del gobierno, en su sector de *capacitación*.

<https://www.cba.gov.ar/programa-de-capacitacion-para-la-gestion-publica/>

### **3. Áreas y ordenanzas que rigen a la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba**

Para entender la funcionalidad de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba es necesario entender las normativas y las estructuras organizacionales de las que depende.

La organización política de la provincia de Córdoba es, al igual que las demás provincias argentinas, autónoma respecto del gobierno nacional en la mayoría de los asuntos, exceptuando aquellos de índole federal.

Esto es proclamado en el artículo 121 de la Constitución de la Nación Argentina: Las provincias conservan todo el poder no delegado por esta Constitución al Gobierno Federal, y el que expresamente se hayan reservado por actos especiales al tiempo de su incorporación.

Dentro de la estructura orgánica del Poder Ejecutivo, se sitúan los diversos ministerios, secretarías y agencias del Gobierno de Córdoba, una de ellas es la Secretaría General de la Gobernación.

#### **3.1. Secretaría General de la Gobernación**

Entre las competencias de la Secretaría General de la Gobernación, figuran, asistir al Poder Ejecutivo en lo relativo a la organización y funcionamiento de la Administración Pública, el diseño, desarrollo e implementación de proyectos en materia administrativa y de gestión de capital humano; la creación, coordinación y seguimiento de las políticas de atención al ciudadano y descentralización de servicios públicos; la ejecución de las políticas de difusión y comunicación de los actos de gobierno, la administración y modernización del equipamiento informático y las telecomunicaciones del Estado, todo conforme las instrucciones impartidas por el Gobernador de la Provincia.

De la Secretaría General de la Gobernación dependen distintas secretarías, entre ellas se encuentra la de Capital Humano.

#### **3.2. Secretaría de Capital Humano**

Le corresponde a la Secretaría de Capital Humano dentro de sus actividades, la gestión integral de los recursos humanos del Poder Ejecutivo Provincial; la administración del régimen legal y técnico del personal; la fiscalización del estado de salud de los aspirantes y agentes; la implementación de políticas para administración, capacitación y desarrollo de recursos humanos; y la definición de estructuras organizacionales del Estado Provincial.

De esta Secretaría dependen: Dirección General de Desarrollo del Capital Humano, Dirección General de Administración del Capital Humano y la Dirección General de Gestión Salarial.

La **Dirección General de Desarrollo del Capital Humano** tiene como funciones fomentar desde el aspecto técnico, el desarrollo de los agentes provinciales, intentando que cada empleado posea las competencias necesarias, desarrollando un ambiente de trabajo adecuado para desempeñar su tarea de forma eficiente.

# **CAPÍTULO 5**

## **METODOLOGÍA**



En el presente capítulo se profundiza sobre las metodologías aplicadas en la investigación, tanto en el uso de las técnicas y herramientas de análisis y recolección de datos, como en los métodos utilizados. Es decir, que se persigue la puesta en común de modo descriptivo de las etapas atravesadas en el proceso investigativo, desde la entrada al campo de estudio y la recolección de los datos, para luego ahondar en su análisis en el capítulo siguiente.

## 1. Procedimientos

Para realizar el proceso de análisis e interpretación de los datos fue necesario elaborar el diagnóstico que permitió conocer los procesos de comunicación, caracterizar la *identidad corporativa*, la *comunicación* de la misma y conocer las expectativas y necesidades del público interno. En este capítulo se expone el recorrido de los procedimientos y técnicas destinadas a la recopilación de los datos, su análisis e interpretación. Se intenta mostrar con precisión el proceso transcurrido en la elección de las técnicas de recolección de datos, en consonancia con el método cualitativo y su aplicación.

Con el fin de recoger información y datos relevantes de la organización, se optó por reconocer y estudiar los elementos constituyentes que definen la *identidad corporativa* de la Subdirección y sus aspectos centrales. Por ello, a través de una cierta estrategia se ahondó sobre la *filosofía* y la *cultura corporativas*.

Debido a la situación y el contexto que propició la pandemia del Covid-19 y su respectivo distanciamiento social, no fue posible indagar a través de la técnica de observación dentro del campo. Para contrarrestar esto, se decidió elaborar una serie de entrevistas y encuestas dirigidas a los directivos y a los agentes que desarrollan sus funciones dentro del área. A su vez se resolvió que la vía de principal comunicación con los informantes fuera a través de las tecnologías digitales, y así respetar el cumplimiento del distanciamiento preventivo.

Las entrevistas se desplegaron a través de la plataforma Meet, ya que dicha herramienta de Google permite un acercamiento más próximo debido a que incluye la función de videollamada en tiempo real y además se puede resguardar la entrevista. Tal consenso en torno al uso de esta vía de diálogo se estableció previamente a través del contacto por mensajería instantánea con los posibles candidatos a ser entrevistados. Fueron ellos mismos los que sugirieron este método para que se realicen las entrevistas, y se respetó la agenda que ellos establecieron para efectuar la comunicación. Además, se consideró relevante el contacto visual que proponen las entrevistas por video llamada, para suplir de alguna las limitaciones en torno a la observación.

En cuanto a las encuestas, al no poder realizarlas personalmente, se les dio carácter anacrónico y masivo, es decir que su contestación no sería en el acto, sino ajustándose a los tiempos

del personal indagado, y su carácter fue dirigido de modo impersonal. Por tal razón se escogió la mensajería por correo electrónico para establecer el canal de diálogo.

## **2. Elección y aplicación de técnicas de recolección de datos.**

Ahora bien, antes de profundizar en la aplicación propiamente dicha de las técnicas de recolección, resulta significativo ahondar en el proceso de elección de dichas técnicas, así como en su justificación en orden al objeto de estudio y el carácter adoptado por la investigación.

En un primer momento, se optó por encolumnar las variables a indagar para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, junto con las fuentes de información utilizadas para la recolección de datos. Estas últimas fueron divididas en tres: los directivos, entendidos como aquellos agentes de la organización, tanto del área de la Subdirección de Capacitación, como también los órganos de los cuales depende esta. Entre ellos se incluyen:

- Directora de desarrollo de talento humano.
- Director del área de Capacitación.
- Subdirector del área de Capacitación.
- Coordinador de docentes presenciales.
- Coordinador del Campus Virtual.

Se eligió esta variedad, no de forma arbitraria, sino más bien en consonancia con el organigrama de la organización (ver Anexo N° 1.D). De tal forma se buscó obtener una perspectiva holística por parte de los directivos de la organización, al combinar testimonios de personas de distintos cargos jerárquicos, y otros pertenecientes a las diferentes subáreas.

Asimismo, se consultó a los empleados del área pertenecientes a: Logística, Docencia y agentes del Campus virtual. Se destaca también el análisis de documentación oficial tal como el Estatuto del Personal de la Administración Pública Provincial y el Plan Anual de Capacitación.

De este modo, una vez distinguidas las fuentes de información, se las ordenó en torno a las variables consideradas competentes, a partir de la lectura del marco teórico a la hora de consultar dichas fuentes. Es decir, se entiende que hay variables que, por su carácter, corresponde indagar a una y a otra fuente. Sin embargo, cabe remarcar que algunas variables aparecen encolumnadas en más de una fuente de información, ya que en esos casos se consideró que, para dar una visión más acabada, es pertinente consultar a más de una fuente. Hay variables que necesitan ser contrastadas tanto entre las perspectivas de los directivos y empleados, como con la documentación oficial, de modo tal que permita identificar cierta coherencia o disonancia, en la concepción de dichas dimensiones.

A continuación, el cuadro que resume lo expuesto con anterioridad:

Fuente	Variables a indagar					
Directivos	Cultura Corporativa	Filosofía Corporativa	Comportamiento Directivo	Comportamiento Organizativo		
Empleados	Cultura Corporativa	Status y Rol de público	Comportamiento Directivo	Comportamiento Organizativo	Canales formales e informales de comunicación	Niveles de comunicación

En la instancia siguiente, se procedió a definir las técnicas de investigación a utilizar para indagar las variables de cada una de las fuentes de información. Así es como, apoyados en la naturaleza de las técnicas de investigación (entrevista, encuesta, análisis de contenido), la posición de los agentes del área (directivos y empleados) y sus características demográficas (anexo N° 2A, 2B, 3A, 3B, 3C, 3D y 3E), se obtuvo la siguiente división:

- Entrevistas dirigidas a los directivos.
- Encuestas a los empleados.

Es menester señalar que la decisión obedece a que las entrevistas constituyen una técnica adecuada para indagar dimensiones cargadas de significado. *“La Entrevista proporciona información sobre los estados de opinión de los distintos públicos sobre hechos pasados o actuales”* (Ortúzar, 2012, p. 73). Sirven así para profundizar en los aspectos subjetivos y los procesos simbólicos, adoptando un análisis de tipo descriptivo, por el cual esta técnica responde a dichos objetivos. Es decir, se ponderó documentar las distintas visiones subjetivas de cada directivo para así evidenciar patrones que se repiten como diferencias en sus concepciones, para de este modo tener una visión más acabada del imaginario y pensamiento de los directivos. Además, al tratarse de sólo seis personas, se creyó pertinente destinar más tiempo tanto a su realización como al procesamiento de la información obtenida. En relación con el tiempo las entrevistas, fue en promedio de unos 50 minutos.

Es necesario mencionar que en consonancia con lo explicado recientemente y siguiendo los desarrollos de la autora (Ortúzar, 2012), se optó por realizar entrevistas semi estructuradas, es decir orientadas por una guía o guion de preguntas abiertas, que permiten a los entrevistados ahondar en los diferentes temas presentados por el cuestionario, pero sin respetar necesariamente el orden de las preguntas.

En cuanto al otro factor humano, los empleados, la elección decantó en encuestas ya que las características de dicha técnica resultan coherentes con la sección del público seleccionado. De modo que, permite llegar a todos los empleados de las distintas subáreas, facilitando el procesamiento de la información obtenida. Asimismo, resultó interesante su uso para obtener resultados que pueden ser generalizados y traducidos en gráficos y operaciones, resultantes de un análisis entre las variables.

Resulta importante señalar que, durante el proceso destinado a la formulación de ambos cuestionarios, tanto el dirigido a directivos y coordinadores, como la encuesta hacia el resto de los empleados, se realizó un emparejamiento de cada pregunta realizada con la o las variables (según correspondiera) indagadas en cada una de ellas. De este modo se pudo realizar un análisis de datos más organizado y que responda a las variables, y en consonancia con los objetivos generales y específicos planteados en la investigación. Este proceso permitió, realizar una lectura e interpretación de datos más sistematizada, que logrará identificar tanto similitudes como diferencias entre las distintas dimensiones analizadas. Para tener una visión más acabada de lo planteado aquí, se recomienda leer anexos N° 2 y 3.

Finalmente, una vez enviados los cuestionarios de Google Forms y realizadas las seis entrevistas mencionadas con anterioridad (las cuales fueron desgrabadas y se detallan en el anexo N°3) se prosiguió al análisis e interpretación de los datos y la información recabada en dichos procesos, como se detalla a continuación.

# **CAPÍTULO 6**

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**



En el siguiente capítulo se realiza una observación en detalle de los datos obtenidos en la presente investigación. Se busca dar cuenta de diversa información de índole cualitativa y cuantitativa obtenida, y hacer un estudio de dicha información que permita dilucidar y obtener conclusiones que faciliten entender mejor la comunicación interna de la organización.

A la hora de realizar esta labor y poder obtener resultados que representen la comunicación interna abordada, la investigación se vale de del análisis y la interpretación de tres dimensiones: las entrevistas realizadas a cargos jerárquicos, las encuestas dirigidas al personal y los documentos oficiales vinculados a la institución seleccionada.

## **1. Análisis e interpretación de los datos:**

### **1.1. Análisis de Entrevistas a Directivos y Coordinadores.**

En primer lugar, se realizó una lectura y análisis de la información obtenida a través de las entrevistas dirigidas a las siguientes personas:

- Carolina D'Ambrosio, Directora General de la Secretaría de Capital Humano.
- Christian Zoela, Director de Desarrollo de Talento Humano.
- José Gaetán, subdirector del área de Capacitación.
- Carlos Bervena, Coordinador del departamento de Coordinación Académica.
- Adriana Angelleri, Coordinadora del Campus Virtual.

Técnica de investigación: entrevista en profundidad
Instrumento de recolección de datos: guía de pautas (anexo N°3)
Población: directores/ Subdirectores Generales del Área de Capacitación y Coordinadores de las tres subáreas (Docentes presenciales, Logística y Campus Virtual)
Muestra: 5 personas en total.

A partir de los datos obtenidos como parte de la ficha técnica, que responden a la franja etaria, el género, la función del público y la formación profesional, se realizó una clasificación de la muestra siguiendo los aportes de Capriotti a la hora de clasificar los públicos (anexo N°3)

### **1.1.1. Clasificación del público entrevistado:**

La muestra, como parte del público en cuestión, se divide en base al organigrama institucional (anexo N° 1.D), el cual está sujeto y conformado por jerarquías establecidas y predeterminadas. A su vez esta división también apela a las funciones que cumplen dentro de la organización los miembros del público, respecto, siguiendo a Capriotti (2009), de su *status* y *rol* determinado. Otro de los aspectos que se toman en consideración para realizar esta clasificación del público, es la formación profesional con la que cuentan los entrevistados.

En primer lugar, a modo de análisis y a través de una simple operación se estableció que la edad promedio de los entrevistados es de 49 años, teniendo en cuenta como referencia que la persona de mayor edad es de 56 y la menor de 46. Se agrega a esta descripción que, en cuanto al género, se destacan tres hombres y dos mujeres.

Asimismo, cabe destacar que la audiencia se caracteriza por pertenecer a cargos jerárquicos, en los cuales tienen personas a su cargo y son los encargados de la toma de decisiones en distintos niveles de jerarquía. Ahora bien, dentro de este mismo grupo se distinguen, por un lado, los directivos que se posicionan del siguiente modo, en orden decreciente de autoridad: Carolina D'Ambrosio, Directora General de la Secretaría de Capital Humano, Christian Zoela, Director de Desarrollo de Talento Humano, y José Gaetán, subdirector del área de Capacitación.

Y por el otro lado, los coordinadores de las subáreas de Capacitación y Formación, correspondientes a Campus Virtual y Coordinación Académica: Adriana Angelleri y Carlos Bervena, respectivamente. Es menester destacar en este punto, que no se contó con el testimonio correspondiente al Coordinador de la subárea de Logística, debido a que no se pudo establecer un contacto certero, luego de reiteradas solicitudes para su participación y colaboración con la investigación.

En cuanto a la formación profesional se destaca que toda la muestra cuenta con estudios superiores de grado, maestrías y diplomaturas. Con esto se afirma que existe un alto grado de formación académica en términos formales. Es pertinente señalar que dentro de la cúpula directiva del área la formación de sus miembros se orienta a las ciencias humanas y sociales. Entre ellos dos licenciados en Recursos Humanos (Christian Zoela y José Gaetan) y una Licenciada en Psicología (Carolina D'Ambrosio). Por su parte, coordinación cuenta con un Licenciado en Ciencias Económicas (Carlos Bervena) y una Licenciada en Comunicación Social (Adriana Angelleri).

### **1.1.2 Análisis de la Información Obtenida en las entrevistas.**

Una vez caracterizada la muestra que participó de las entrevistas, se procedió al análisis de las respuestas obtenidas a través del cuestionario. El mismo fue realizado a partir de la comparación

de las respuestas de cada uno de los entrevistados, para de este modo establecer tanto similitudes como diferencias en las variables indagadas.

A continuación, se explicita dicho procedimiento emparejando las preguntas con la o las variables que buscan ser indagadas en cada una de ellas.

**1) ¿Cuál es la misión del área, su razón de ser? (Variable: Misión)**

En base a las respuestas obtenidas en el cuestionario realizado se puede caracterizar a la Misión del área de Capacitación en función de la similitud en las respuestas, que la definen como: *profesionalizar a los agentes públicos con el objetivo de brindar un mejor servicio a la ciudadanía.*

Asimismo, dentro de los entrevistados (Carolina D'Ambrosio) destaca la importancia de la capacitación como herramienta para innovar e igualar oportunidades.

Destacamos la importancia que tiene para los actores el objetivo primordial del área de brindar un servicio de calidad al ciudadano utilizando como herramienta la formación y profesionalización de los agentes públicos a través de las Capacitación.

**2) ¿Qué visión a futuro tienen, como quieren ser en el futuro? (Variable: Visión)**

En torno a la perspectiva de futuro de la organización y el objetivo final de la identidad, la visión del área no se define concretamente en razón de las distintas respuestas. Ya que por ejemplo Carolina D'Ambrosio plantea como "sueño" la unificación de las Capacitaciones y su coordinación conjunta con otras organizaciones estatales. Mientras que José Gaetán "Subdirector del área de capacitación" no avizora un futuro concreto debido a la falta de recursos. Por su parte, Adriana Angeleri desea a futuro un crecimiento cuantitativo y cualitativo de las Capacitaciones en torno a las necesidades del mismo Gobierno.

Siguiendo esto, se concluye que no se ve reflejada una Visión a futuro formalmente definida por el área, lo que se ve evidencia en los diversos enfoques, apreciaciones y formaciones de los entrevistados respecto a esta variable.

**3) ¿Qué valores considera importantes al momento de relacionarse con sus públicos, y realizar las actividades? (Variable: Valores Corporativos)**

**4) ¿Cuáles son los valores que el área asume en su accionar diario? (Valores/Variable: Cultura Corporativa)**

En referencia al modo en que la organización realiza sus actividades los entrevistados como valores centrales corporativos destacan: profesionalismo, responsabilidad y compromiso. Tales valores aparecen reiteradamente en las respuestas de los indagados sobre las preguntas 3 y 4 de la entrevista.

Los valores de responsabilidad y compromiso son los que priman y aparecen en todas las declaraciones obtenidas. Por otro lado, se destaca la tolerancia a las presiones (José Gaetán) y la adaptación y flexibilidad en las tareas (Carolina D'Ambrosio).

Este conjunto de valores refuerza la importancia que tiene para el área el sentido de la profesionalidad de los miembros y el compromiso por la calidad del servicio dado.

A su vez algunos de los entrevistados reparan en valores referidos a la persona integralmente y el manejo de relaciones interpersonales (Carlos Bervera).

Se considera que los valores mencionados van en consonancia con la misión del área.

**5) La estructura veo que se divide en 3 áreas, ¿tienen un grado de autonomía? ¿cuál? ¿O más bien actúan siempre en consonancia mutua? ¿cómo se ve reflejada esa autonomía en las tareas?** (Variable: tipo de *filosofía en función de la estructura organizativa*)

En razón a las respuestas obtenidas se deduce que cada subárea realiza sus tareas con un grado de autonomía en su accionar diario, pero para que éstas puedan llevarse a cabo y cumplan los objetivos organizacionales, en alguna instancia precisan la interacción entre las subáreas, es decir, existe una dependencia mutua y correlación en función de los objetivos.

“Los tres son como engranajes de máquinas, una sin la otra sería muy difícil que existiera” (Christian Zoela - director de la Subdirección de Capacitación).

Sin embargo, es importante señalar que, en consideración de José Gaetán, no hay un sustento en la estructura de la organización, debido al contexto actual de pandemia. Lo que lleva a una nueva consideración imbricando lo presencial con la virtualidad, y sobre la marcha se vuelven difusas esas estructuras.

En base a estas consideraciones y siguiendo a Capriotti (2009), en correlación de los entrevistados, el tipo de filosofía corporativa en función de la estructura de la organización, es de tipo centralizada, ya que los entrevistados denotan una organización unificada con una *filosofía* establecida por parámetros estándares.

**6) ¿Cómo consideran que se adaptan a los cambios?** (Variable: Tipos de cultura)

La generalidad de las respuestas indica que la capacidad de la organización de adaptarse a los cambios se ve reflejada en el contexto actual de pandemia, en torno al paso del trabajo presencial a la virtualidad. De este modo, los entrevistados dan cuenta de una adaptación satisfactoria en estos términos, debido a la experiencia previa de la herramienta virtual con la aplicación del campus para la realización de capacitaciones. Exhibiendo a su parecer, que el proyecto corporativo cuenta con un alto grado de conciencia de lo que sucede en su entorno y así se puede deducir que el área se corresponde con un tipo de cultura activo-adaptativo.

Esto es así ya que, la totalidad de los entrevistados coinciden en que se superaron las expectativas en lo que refiere a la adaptación al cambio de formato por pandemia, y que esta virtualidad que hoy impera en el accionar del área tiene como destino ser el formato habitual al menos en el corto y mediano plazo.

**7) ¿Qué importancia tiene la tradición y qué importancia tiene la innovación?** (Variable: Tipos de cultura)

Aunque desde su veredicto no se desconoce la importancia de la tradición, la audiencia en su totalidad replicó la significación valorativa de la innovación y cómo ésta viene teniendo un rol preponderante en las últimas gestiones del área.

Esto refuerza la idea de que la cultura corporativa es adaptativa y pregona la innovación por sobre la tradición.

Christian Zoela lo resume de este modo: *“La tradición tiene importancia de ser un antecedente, (...) La innovación es muy importante, es todo”*.

**8) ¿Cómo influyen los cambios del entorno público/social en el accionar del área?** (Variable: Tipos de cultura)

Si se objeta en términos de influencia de los cambios ocasionados en el entorno social, Carolina D'Ambrosio sostiene que: *“no sé si el contexto social influye demasiado en el área, me parece que el área responde al contexto social, en tanto se adapta y ofrece capacitaciones que pueden acompañar las situaciones que se están viviendo hacia afuera”*. Asimismo, también destaca que la necesidad del área de promover las igualdades sociales debería estar incluida en el plan anual de Capacitación. Del mismo modo el resto de las declaraciones comparten esa misma idea, puesto que conciben el área como una organización que debe dar respuesta a las exigencias sociales y culturales del contexto.

**9) ¿Existen estrategias establecidas para cumplir los objetivos del área/organización?**  
**¿Cuáles?**

- (Variable: Orientación de la cultura corporativa)
- (Variable: Comportamiento organizativo)

Las respuestas, como factor común en torno a las estrategias para la realización de los objetivos, recaen en la elaboración y ejecución del plan anual de Capacitación, aprobado por ley (N° 7233 y 9361), la cual establece los objetivos y procesos antes de comenzar el ciclo laboral correspondiente al año vigente. José Gaetán (subdirector de capacitación) sostiene que las estrategias se planifican con un año de anticipación y que tiene en su haber todos los procedimientos para mantener un equilibrio entre calidad y cantidad. Mientras que Carolina D'Ambrosio sostiene que otra entrada para poder planificar son las políticas públicas que marca el Gobierno Provincial. Con esto se realiza la lectura de necesidades que provienen y son establecidas por directivas estatales que exceden al área y a su vez se reflejan en el Plan Anual de Capacitación.

Se puede decir entonces que para los entrevistados existen líneas globales formales y preestablecidas para lograr las metas de la organización.

### **10) ¿Cuáles son los procesos y mecanismos para la realización de las tareas del área?**

(Variable: Comportamiento *organizativo*)

Los procesos y mecanismos que ejecuta el área para la realización de tareas se pueden diferenciar en dos corrientes, por un lado, los cargos jerárquicos a la hora de elaborar estrategias y cumplir con requisitos preestablecidos y por otro lado los coordinadores con sus respectivas tareas, quienes se encargan del funcionamiento de los cursos. Asimismo, cabe destacar que, en ambos niveles, durante las entrevistas, se repite y subraya el concepto de la planificación. Dando a entrever la importancia de anticiparse y elaborar los cursos pensando a futuro. Esta planificación del área, siguiendo a Carolina D'Ambrosio se realiza tomando información desde tres vertientes: por un lado la detección de necesidades de capacitación, que refleja lo que los jefes requieren para sus capacitaciones; por el otro, las políticas públicas del Gobierno de la Provincia de Córdoba que demanda o exige la inclusión de temáticas en las capacitaciones y, finalmente, información que surge desde una lectura del contexto sociocultural que realiza el área, para de este modo determinar la necesidad en general de espacios de capacitación sobre temáticas actuales.

Además, tanto José Gaetán como Carlos Bervena remarcan el papel de las normas ISO (normas estándares de calidad) a la hora de la formulación de los procedimientos pertinentes para el funcionamiento del área.

Cabe señalar, que las entrevistas evidencian de forma conjunta y similar la claridad a la hora de reconocer los procesos y mecanismos existentes. Y a su vez, arrojan indicios de una orientación de la cultura hacia los procesos marcados en manuales o normas, por encima de la orientación hacia las personas y su libertad de acción.

**11) ¿Quiénes y cómo deciden la incorporación de un agente al área? ¿Qué perfil humano se busca para el área? ¿Qué aptitudes laborales se tienen en cuenta para cada área?** (Variable Comportamiento *directivo/organizativo*)

En primera instancia cabe destacar que esta pregunta fue realizada sólo a los directivos del área, obviando a los coordinadores de las subáreas. Esta decisión responde a que estos últimos no interfieren en la toma de decisiones y eso incluye la incorporación de agentes al área.

Ahora bien, dentro de los directivos, quienes remarcan que es el equipo de conducción el que arroja la necesidad de incorporar personas, Carolina D'Ambrosio explica que se abren convocatorias internas para la ocupación de dichos puestos. Por su lado, Christian Zoela sostiene que las decisiones de incorporar personal son en base al momento que se esté viviendo, "*en algún momento se puede contratar, en otro momento se hace búsqueda interna y en otro momento se hace por contacto*". Y en cuanto al proceso de incorporación, José Gaetán afirma que normalmente el agente en cuestión debe pasar por un examen psicológico, para luego ser sometido a una entrevista personal con un

directivo, de la cual se desprende la decisión. Para que, en caso de decidir incorporar, pase a una etapa de prueba piloto durante un mes para evaluar su adaptación al área.

En cuanto al perfil humano y profesional buscado en las incorporaciones, los entrevistados en general subrayan la importancia del manejo de las relaciones humanas, la capacidad de trabajar en equipo, la proactividad y la responsabilidad (uno de los valores más nombrados en el desarrollo de todas las entrevistas).

La variable indagada en esta serie de preguntas recae sobre el comportamiento directivo y organizativo que definen la conducta interna. En el cual la política de RRHH referida a los sistemas de contratación y formación, definen un perfil de comportamiento del área. En este caso, cabe destacar por un lado que no cuentan dentro del área con un departamento de recursos humanos, sino que estas decisiones recaen completamente sobre los directivos de los cuales dos de ellos son Licenciados en Recursos Humanos. Y por el otro, el papel de las convocatorias internas como primera instancia de búsqueda de personal.

## **12) ¿Cómo debe comportarse un miembro de la organización?**

- Variable: Pautas de Conducta
- Variable: Status y rol de público.

En cuanto comportamiento esperable por quienes fueron encuestados, se destaca la responsabilidad como valor primordial. A su vez también otras características que deben poseer los miembros de la organización según los indagados son: el compromiso, el profesionalismo, la adaptabilidad, vocación en sintonía de ser un servidor público, autonomía en la realización de sus tareas y escucha activa. Las respuestas de los indagados dejan entrever que la cualidad en torno al agente y su comportamiento, se relaciona con el perfil de calidad humana. Existen normativas, escritas y formales, que avalan lo que se espera del comportamiento de los miembros, las cuales se analizan posteriormente.

Esto último responde a la idea de que dentro de la variable de estatus y rol de público existen, siguiendo a Capriotti (2009) roles de públicos más estandarizados, o sea institucionalizados y basados en expectativas previas a su constitución.

Respecto al comportamiento esperable por parte de los directivos hacia el público interno (agentes) lo argumentado en las entrevistas, reflejan las obligaciones que la organización adjudica a los miembros en su rol de público y estatus de empleado, las cuales responden tanto a expectativas estandarizadas, como a expectativas que surgen de la interacción dentro del área. Institucionalizadas tales como el compromiso en las acciones y el profesionalismo, y no institucionalizadas que responden más al devenir del área, tales como la capacidad de trabajar en equipo y la escucha activa.

**13) ¿Cuál considera usted que es el rol del líder? ¿Qué características debe tener?**

(Variable: Orientación cultura corporativa)

En la indagación de las concepciones de líder que tienen los cargos jerárquicos se busca ayudar a determinar la orientación de la Cultura Corporativa respecto a una Orientación al Liderazgo u Orientación al control, en su defecto.

Las respuestas conseguidas arrojan la imagen de un líder que acompañe en el desenvolvimiento de las tareas de los empleados, que los motive, que sea idóneo y que conozca las distintas funciones de su personal a cargo. Podemos decir que se nombran otras características que los entrevistados consideran que debe poseer un líder: tales como el diálogo, el acompañamiento, la escucha activa, la humildad y vocación de servicio. Adriana Angeleri sostiene que debe “*ser abierto y permitir la propuesta (...) debe ser democrático*”. Por su parte Carlos Bervena en sus declaraciones se distancia de la figura de líder autoritario, tradicional, controlador y poco servicial.

**14) ¿Quiénes participan en las decisiones sobre el área? ¿Qué espacios y sistemas de participación existen, por qué medios? ¿Cómo se cuantifica o mide?** (Variable: Comportamiento organizativo)

En base a las contestaciones se pudo indagar que las decisiones dentro del área dependen de los cargos jerárquicos. A su vez, muchas de las decisiones se ven condicionadas por las distintas estrategias del gobierno. Así lo explica Carlos Bervena: “*Es situacional. A ver, la Dirección tiene un cierto marco de libertad, pero dentro de una política de Estado, y dentro de una política de un ministerio o de una secretaria. Y hay lineamientos que bajan y tienen que cumplirse indefectiblemente*”.

En cuanto a la participación dentro del área se acudió al testimonio de Adriana Angelleri, coordinadora del campus virtual, quien sostiene que: “*En ese sentido yo me siento interpelada por José, él me pregunta qué opino, yo siento la libertad de participar, pero tengo bien en claro que la decisión la tomó él, y que él es el responsable de la decisión que se toma. Yo puedo pensar parecido pero el reclamo cae sobre él, hay jerarquía y hay que entender ese mecanismo*”. A partir de dicho relato se devela que existe un grado de participación y libertad en tanto las tareas laborales; sin embargo, las decisiones recaen en los directivos del área.

En los sistemas de participación como característica del comportamiento organizativo, que se refleja por medio de los sistemas organizativos formales dentro de la variable de conducta interna, se observa que los entrevistados comprenden de forma clara las estructuras jerárquicas y les dan prioridad en relación con sus funciones laborales.

**15) ¿Qué ceremonias o actividades se realizan entre los empleados?** Ceremonias/  
Variable: Cultura Corporativa.

En base a lo indagado respecto a las ceremonias, los entrevistados coinciden en que no existen ni se aplican ceremonias dentro del área; y al mismo tiempo mencionan que en algún momento sí se llevaban a cabo.

Un ejemplo dado es de los cumpleaños que se festejaban por cada agente con un regalo en particular, que provenía de la colaboración de compañeros y directivos, pero por distintos motivos (primando lo económico), esto se dejó de practicar, en palabras de José Gaetán: "*se fue dilatando*".

También destacan los entrevistados, las escasas reuniones y socialización fuera del área, ya sea en actividades privadas o recreativas; Carolina D'Ambrosio menciona la falta o escasez de la práctica del *after office*, por ejemplo.

Cabe destacar la observación de Carlos Verbena, quien menciona que las pocas ceremonias internas existentes dentro del área, se vieron eliminadas por esta nueva virtualidad que predomina el ejercicio de las tareas.

Con respecto a la valoración que se destina a las ceremonias, Christian Zoela cree que las implementaciones de las mismas pueden servir para generar un ámbito laboral distendido y fomentar la conciencia de equipo entre los agentes.

**16) ¿Qué canales de comunicación formales utilizan para comunicarse con los miembros?** (Variable Canales formales o informales)

En este punto es óptimo hacer un repaso de las herramientas nombradas por el grupo entrevistado, dado que todas las respuestas coinciden y se complementan. Entre los canales formales que utilizan los miembros para comunicarse los destacados son: correo institucional, las reuniones virtuales y el WhatsApp. Esta pregunta se adecua a la modalidad del teletrabajo en la que hoy desarrollan sus funciones los agentes, ya que en las respuestas se expone también la modalidad presencial o "cara a cara" de forma remota, o como relato anterior en términos de los canales utilizados previos a la pandemia.

Otra categoría de importancia que se desprende de este punto es el cuantioso uso y protagonismo que cobraron otros canales formales de comunicación entre los miembros en tiempos de pandemia y su consecuente virtualidad en términos laborales. Fueron WhatsApp y las reuniones virtuales (desarrolladas a través de Zoom) las herramientas en auge para la comunicación, ya que tales sirven para complementar y reforzar los mensajes entre los miembros. "Son todas válidas y las estamos utilizando todas, así que no estamos atados a ninguna. A las formales sí, porque hay un instrumento legal que nos obliga a utilizarla para poder notificarlos. Después los otros canales informales se utilizan todos" agrega Zoela.

**17) ¿Cuál de ellos considera más efectivo/ cual se utiliza más?** Variable Canales formales o informales

Siguiendo el pensamiento de Ritter (2008, p 16): “*Un canal es formal cuando se trata de un medio institucionalizado*”. A partir de esta concepción es que se logró establecer una preferencia o consideración en torno a la efectividad del canal. Son varios los canales y la frecuencia del uso de tales. En este aspecto el área opta por operar de manera convergente los canales formales, con el objetivo de lograr una coordinación eficiente de las actividades distribuidas en la estructura del área.

“El canal por excelencia es el correo” sostiene Carolina D’Ambrosio. El correo fue el canal con más legitimidad en términos de preferencia, ya que este último se desarrolla con referencia a una estructura formal. Así también, en otras palabras, Christian Zoela sostuvo que “todas las comunicaciones formales tienen un instrumento legal que respalda la formalidad” y agregó: “También está el WhatsApp, las redes sociales, el mail; creo que son todas válidas y las estamos utilizando todas, así que no estamos atados a ninguna. A las formales sí, porque hay un instrumento legal que nos obliga a utilizarla para poder notificarlos”.

Es interesante remarcar la importancia de las reuniones formales en modalidad presencial, y por otro lado las reuniones virtuales. Esto no quiere decir que la reunión haya sido el canal de preferencia de los miembros del área, simplemente vale la aclaración para exponer la importancia que le da la organización a tal canal, y cómo ese canal se vio trastocado por la nueva normalidad en el trabajo. Sin embargo, el correo institucional o del gobierno es el canal de mayor efectividad según lo respondido por la muestra.

Ahora bien, para no quitar importancia a los demás canales, vale aclarar las apreciaciones del uso de los otros canales, que sirven para reforzar lo dictado por el correo. Así, en su experiencia, Adriana Angeleri hizo referencia a las reuniones con la siguiente apreciación: “*Las reuniones virtuales favorecen a que haya más reuniones que antes no se daban, el espacio para resolver una cuestión es una reunión formal y se dieron mucho más en este periodo, y se pudieron ir resolviendo muchas más cosas, estableciendo tiempos y participantes. Fue mucho más ordenado*”.

**18) ¿Qué canales informales de comunicación identifica? ¿Participa de ellos?** (Variable Canales formales o informales)

Los entrevistados en general destacan el uso del WhatsApp como el canal informal más utilizado. El cual, a su vez, funciona como un canal formal mediante los grupos pertenecientes a cada Subárea. Como así también, señalan que las reuniones a través de plataformas virtuales tomaron protagonismo en el contexto de pandemia, e incluso como afirma Adriana dichas reuniones virtuales realizadas por motivos vinculados al trabajo, incluyen también charlas informales, convirtiendo al canal en una doble vertiente formal e informal.

Asimismo, la totalidad de las respuestas arrojan que todos los cargos jerárquicos, tanto directivos como coordinadores participan en el uso de los canales informales, tales como grupos de WhatsApp, o en algunos casos reuniones presenciales como destaca Carolina D'Ambrosio: “Con algunas personas nos vemos extra, *after office* digamos. Y bueno telefónicamente, o con un par de personas podemos salir a tomar algo, pero bueno son pocos digamos”. No obstante, José Gaetán identifica el WhatsApp como canal informal destacando que los empleados también poseen grupos en los cuales a veces él como directivo no participa.

A partir de estas respuestas y considerando como variable a los canales formales e informales, categoría desarrollada por Ritter, en primer lugar, es necesario señalar que, dentro del contexto de pandemia, los canales informales (Ritter, 2008), es decir sin la intervención de medios institucionalizados, como lo son las relaciones interpersonales, se vieron truncadas por la nulidad de la presencialidad en el trabajo. Sin embargo, a través de canales que a su vez son utilizados como medios formales, como las redes sociales (WhatsApp y reuniones virtuales) se desarrollaron comunicaciones informales.

Además, la audiencia en general destaca la utilización de los canales informales tanto en un tipo de comunicación descendente, es decir de los directivos hacia los subordinados, y también un tipo de comunicación horizontal, o sea la que tiene lugar entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, ya sea entre los empleados como entre los directivos del área.

### **19) ¿Qué consideran más importante las vías de comunicación interpersonales o las digitales?**

- Variables: Canales de Comunicación Formales e informales
- Variable: Comunicación Digital

La totalidad de las respuestas de la indagación demuestra la preferencia de forma unánime por la comunicación interpersonal.

Dentro de la variable de canales de comunicación, en la cual Ritter (2008) distingue a la comunicación interpersonal vista como un canal informal, la audiencia en este punto arroja una preferencia por la vía de comunicación interpersonal por sobre las digitales, lo cual expone que dentro de la virtualidad los entrevistados denotan una carencia de los canales informales, ya que la nueva normalidad y su consecuente virtualidad reduce los encuentros informales. Por ejemplo, Carolina D'Ambrosio afirma que: “Lo interpersonal es hermoso porque hay un ida y vuelta inmediato, y hay una devolución también de todo, del lenguaje corporal, de todo lo que la otra persona me da. Me encanta el cara a cara, pero bueno la virtualidad también permite otras cosas”.

Hay que hacer hincapié en la gran importancia que el público le da al uso de las comunicaciones digitales, que sirven y vinieron para simplificar los quehaceres diarios en términos de trabajo. En referencia a esta idea Carolina agregó: “La virtualidad permite que podamos estar todos

en la reunión, que, no sé, que se optimicen algunos tiempos, porque como es muy plano hablar por internet, uno ajusta y no habla tanto”.

Sin embargo cuando se habla de la variable de comunicación web 2.0 el público coincide que el uso de las plataformas digitales, tal como dice Capriotti (2009) multiplica las posibilidades de comunicación entre los miembros.

**20) ¿Qué papel cumple la comunicación interna (entre los miembros) en el accionar diario de las funciones del área?** (Variable comunicación interna)

En torno a esta pregunta los entrevistados dieron una respuesta valorativa y que coincide en relación con la comunicación interna. Esta básicamente es considerada esencial en su totalidad como arista fundamental para el desarrollo y funcionamiento del área.

Así mismo lo fundamentó Christian Zoela: *“Es fundamental y muy importante. El área no puede funcionar si no nos comunicamos. La comunicación para mi es fundamental, sea como sea”*.

**21) ¿Cómo influyó el COVID-19 en el accionar del área? ¿Qué herramienta utilizaron para adaptarse al cambio?**

- Variable: Tipos de cultura
- Variable: Comunicación digital.

Debido a la preexistencia del uso de la virtualidad en el área, en tiempos previos a la pandemia, las respuestas de los directivos exponen y reafirman el tipo de cultura de la organización, que frente al cambio se presenta como una cultura de tipo activo-adaptativo, ya que existía un recorrido o una *“gimnasia de la virtualidad”* como dice Carlos Bervera.

En su totalidad, los entrevistados entienden que la influencia del Covid-19 fue vista en términos de: oportunidad, crecimiento, fortaleza, despliegue de virtudes. En conclusión, como sostiene y sintetiza Adriana: *“El Covid en el área influyó absolutamente de manera positiva. A muchos de nosotros nos sacó lo mejor laboralmente, el compromiso, las responsabilidades y las virtudes que teníamos las desplegamos mucho mejor”*.

Asimismo, la totalidad de los entrevistados entienden al campus virtual como la herramienta que permitió afrontar la pandemia. Destacando la potencialidad de la plataforma para llegar a más cantidad de agentes. Coincidiendo en este punto con las ventajas que señala Capriotti (2009), respecto al uso de las plataformas de la Web 2.0 en la comunicación de las organizaciones.

**22) ¿Cómo cree que será la modalidad de trabajo luego de la pandemia?**

En cuanto a la modalidad futura de las labores del área los entrevistados coinciden en la aplicación de un formato mixto, es decir una combinación entre presencialidad y virtualidad. Ahora

bien, los participantes mencionan la necesidad de una regulación del teletrabajo, ya que consideran que no hay un marco legal que lo acompañe. Y en cuanto a la presencialidad identifican que es menester un rediseño de la misma en relación a etapas anteriores. Este último punto es remarcado por Carolina D'Ambrosio quien sostiene: *“(...) Y respecto a nuestro público objetivo me parece que el mayor porcentaje va a quedar cubierto por virtualidad, y un porcentaje mínimo va a ser presencial bajo un formato diferente, me parece que la clase tradicional ya no va más. (...) en este sentido tenemos que rediseñar la presencialidad”*.

Finalmente, durante el desarrollo de los cuestionarios se observa que la pandemia se entiende como un contexto que viene a reconfigurar prácticas pasadas, relacionadas al dictado de clases y desarrollo de las tareas en general. Lo cual denota la actitud adaptativa que los directivos del área fueron evidenciando durante las entrevistas.

- Es menester mencionar que la información obtenida que se refleja en las respuestas del cuestionario a directivos y coordinadores, es decir, los integrantes de los cargos jerárquicos, fueron retomadas posteriormente para que una vez analizados los datos arrojados por las encuestas, dirigidas a empleados, se realicen las conclusiones pertinentes en relación a las variables indagadas a lo largo de la investigación. Para de este modo, lograr una visión holística del tema investigado que incluya tanto a directivos como empleados/subordinados del área.

## **1.2. Análisis de Encuesta dirigida a empleados.**

A continuación, se expresan los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados del área de Capacitación, incluyendo una serie de gráficos pertinentes que permitieron visualizar las variables en cuestión. (Ver anexo – 2.B)

Técnica de investigación: Encuesta
Instrumento de recolección de datos: guía de pautas (ver anexo N°2.A)
Población: Empleados de la Subdirección de Capacitación. (Subáreas de Logística, Campus Virtual y Presencial)
Muestra: 20 personas. De un total de 35. Lo que significa que la muestra abarca un 71% de la población total del área. Estos valores señalan lo significativo de la muestra alcanzada por el cuestionario.

Partiendo de los datos obtenidos en materia de franja etaria, género, área en que desempeña sus actividades y las funciones desarrolladas, por los empleados, se brindó una clasificación de la muestra siguiendo los aportes de Capriotti a la hora de clasificar los públicos.

### **1.2.1. Clasificación del público encuestado:**

Mayoritariamente en la subdirección de Capacitación trabajan personas de entre 40 y 50 años, los cuales equivalen a un 45% de la muestra. Por su parte, los grupos etarios ubicados entre 20 y 30 años, y 30 y 40 años representan el 20% cada uno. Mientras que el 15% restante de la muestra es representado por el segmento de 50 y 60 años, siendo este el menor de los porcentajes (ver anexo N° 2.B). En tanto el género, se observó una prevalencia del masculino con un 60% del porcentaje de la muestra, y un 40% restante representado por el género femenino. Una observación a tener en cuenta, es que dentro de la muestra no hay encuestados que se identifiquen con otro.

En lo que respecta a la división del personal según las subáreas en las que desempeñan sus actividades, se encontró dividido entre un 35% que dedica sus tareas a la docencia presencial exclusivamente, un 30% desarrolla sus tareas para el campus virtual, mientras que tan sólo un 5% de la muestra desempeña sus funciones dentro del subárea de logística. Cabe aclarar que este porcentaje no es representativo del total de empleados pertenecientes a logística, sino que el mismo se vio afectado por la escasa participación en la encuesta realizada (ver anexo N° 2). Finalmente, el 30% especificó que realiza sus labores en más de un área.

Por su parte, al hablar de las funciones realizadas por los encuestados, un 35% de la muestra realiza tareas de docencia, ya sea diagramar los cursos como dictar los mismos, siendo el segmento mayoritario de la muestra. Un 25% identificó sus tareas como administrativas, un 20% cumple la función de diseño de cursos y tutorías, un 10% en tareas referidas a la coordinación y el 10% restante en tareas de organización y planificación.

Una vez arrojados estos datos es posible señalar que la muestra denota una heterogeneidad en términos de funciones realizadas por los encuestados, y pertenencia a las áreas, es decir que los empleados mostraron una cierta polifuncionalidad con respecto a las actividades del área.

### **1.2.2. Análisis de los datos obtenidos en la encuesta.**

Ahora bien, en lo que respecta al análisis de los datos obtenidos por medio de las encuestas, a diferencia de las entrevistas que fueron analizadas a partir de cada pregunta y en consonancia con su variable indagada, aquí se optó por analizar a partir de cada variable indagada en función de las preguntas. Ya que dentro del cuestionario se eligió en ocasiones formular preguntas que indaguen más de una variable. Entonces dicha lectura de la información por variable, permitió obtener una visión más esquematizada y totalizadora de los datos arrojados.

*Objetivo General: Caracterizar la Identidad Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.		
Objetivo Específico: distinguir la <i>filosofía corporativa</i> , de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.	Variable: Misión	Preguntas: 4) ¿Cuál es la razón de ser del área? (Misión)

En este punto, se optó por indagar el grado de conocimiento de la misión de la subárea de Capacitación por parte de los empleados. Para ello, se tomó en cuenta la misión definida por los directivos, ya que siguiendo a Capriotti, la misión como parte de la filosofía corporativa, es “(..) establecida por la alta dirección para alcanzar los objetivos de la misma”. Las respuestas abiertas en la encuesta, fueron contrastadas entonces con la misión, para así establecer su grado de conocimiento y por ende su asimilación. Los resultados arrojaron que un 40% de la muestra dio a conocer que tiene una concepción similar a la de los cargos jerárquicos. Por otro lado, un 25% del porcentaje demuestra un desconocimiento del concepto de misión en sí mismo. Un 20% proyecta una perspectiva distinta y un 15% se abstuvo a contestar.

Teniendo en cuenta y agrupando a las últimas tres categorías nombradas queda en evidencia que un 60% de la población, la mayoría, no cuenta con un conocimiento acertado de la misión establecida por los cargos jerárquicos.

*Objetivo General: Caracterizar la Identidad Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.		
Objetivo Específico: distinguir la Filosofía Corporativa, de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba	Variable: Visión	Preguntas: 5) ¿Cómo ves el área en un futuro? (Visión)

Al no existir una visión explícita y coincidente por parte de los directivos (ver anexo N° 3) en la encuesta se optó por realizar una pregunta abierta que demuestre los testimonios acerca de este punto a indagar en los encuestados.

Los discursos que se reflejaron en este punto coinciden en un 85% en que el área mostrará un “Crecimiento y expansión” en torno a las respuestas obtenidas y la interpretación y categorización realizada por parte del equipo de investigación. Esto se ve reflejado en respuestas como: “Ampliación, crecimiento exponencial, potenciada y con gran actividad.

El porcentaje restante, el 15%, coincide semánticamente en sus respuestas cuando sostienen que su perspectiva de visión se define en “lo virtual y digital”. Presentando respuestas que surgen como demandas al contexto actual en el que está imbricada la administración pública en general y la subárea de capacitación a modo particular.

En base a este punto se puede observar que hay una coincidencia casi absoluta sobre la perspectiva a futuro de la organización. Cabe señalar que queda pendiente a modo de lectura reflexiva realizar un entrelazado de correspondencia entre las categorías construidas de “Crecimiento y virtualidad”.

*Objetivo General: Caracterizar la <i>identidad corporativa</i> de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.		
Objetivo		Preguntas:
Específico: distinguir la <i>filosofía corporativa</i> , de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba	Variable: valores corporativos	20) ¿Qué valores identifica que se pregonan dentro del área? 21) ¿Los valores que pregonan dentro del área son relevantes o útiles en el desarrollo de tus funciones como agente?

Sobre los valores, el análisis sentó sus bases en la concepción que reproduce Capriotti (2009) donde los define como “valores centrales corporativos” los cuales refieren a los principios referidos tanto al modo en que producen y distribuyen sus productos y/o servicios, como también el modo en que desarrollan sus relaciones con sus públicos, sean internos o externos.

Siguiendo tales lineamientos, se tomó la decisión de ampliar el abanico en las encuestas sobre dicha variable. Haciendo énfasis en los valores reconocidos dentro del área y en la utilidad de los valores pregonados en el área, se pudo contrastar con las declaraciones de los directivos, y también prestar atención a la recepción de tales en términos de aplicación de los mismos.

En la encuesta se aprecia un gran nivel de coincidencia entre lo reproducido por los directivos y el reconocimiento de los agentes. Vale recordar que los valores sostenidos por las personas que desarrollan sus funciones en cargos jerárquicos fueron fundamentalmente: responsabilidad, compromiso y honestidad. En la encuesta los agentes tuvieron la posibilidad de optar por varios valores, los cuales anteriormente fueron nombrados por sus superiores. Fueron once (11) las personas que reconocieron la honestidad; dieciocho (18) la responsabilidad; diecinueve (19) el compromiso, siendo este el valor que más cuantificó entre las opciones, trece (13) personas distinguieron a la autosuficiencia como estimación; y solamente una persona reconoció otro valor que no especificó.

Estos números traducen de forma clara el alto grado de reconocimiento frente a los valores dispuestos por el área.

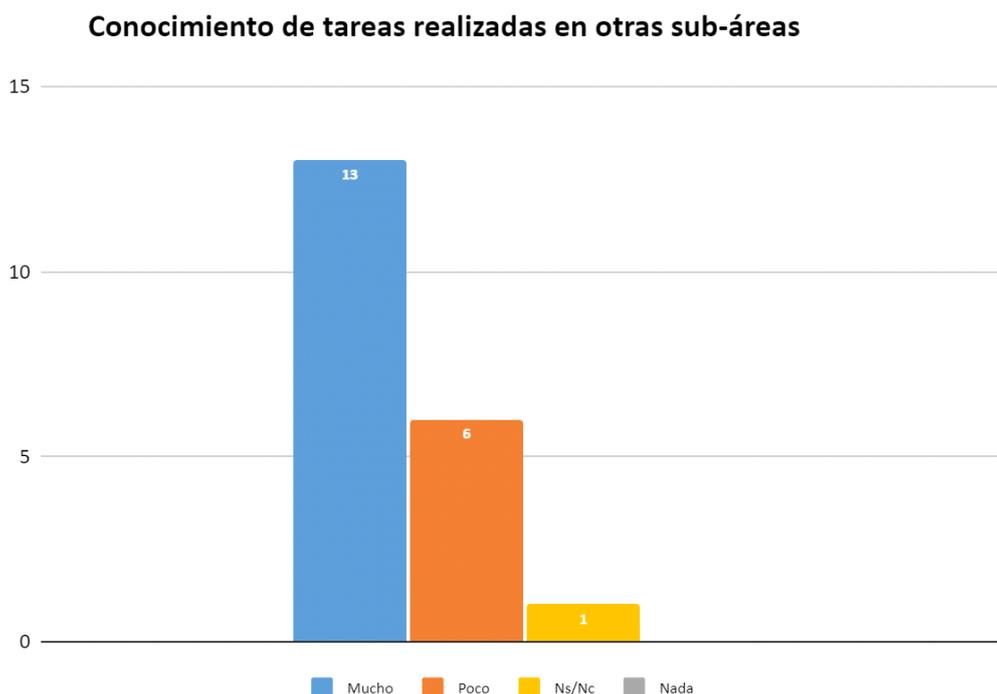
Para que cobre más sentido esta variable también se indaga sobre los grados que presenta la utilidad de dichos valores que pregona el área. Los resultados, sobre la muestra total obtenida fueron nueve personas (9) las que arrojaron como respuesta que les son muy útiles los valores que pregona el área. Hubo una persona que contestó como regular, y hubo diez (10) personas que respondieron que los valores le fueron sólo útiles.

En términos generales no hubo respuestas negativas en torno a la utilidad, por ende, los agentes encuestados valoran de forma positiva y consideran de mucha utilidad los valores pregonados por el área.

*Objetivo General: Caracterizar la Identidad Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.			
Objetivo	Específico:	Variable: Tipos de Filosofía, en función de la estructura.	Preguntas: 39) ¿Qué tanto conoces las tareas realizadas en las otras subáreas? 44) ¿Cuál es el grado de interacción con las otras áreas?
distinguir la Filosofía Corporativa, de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba			

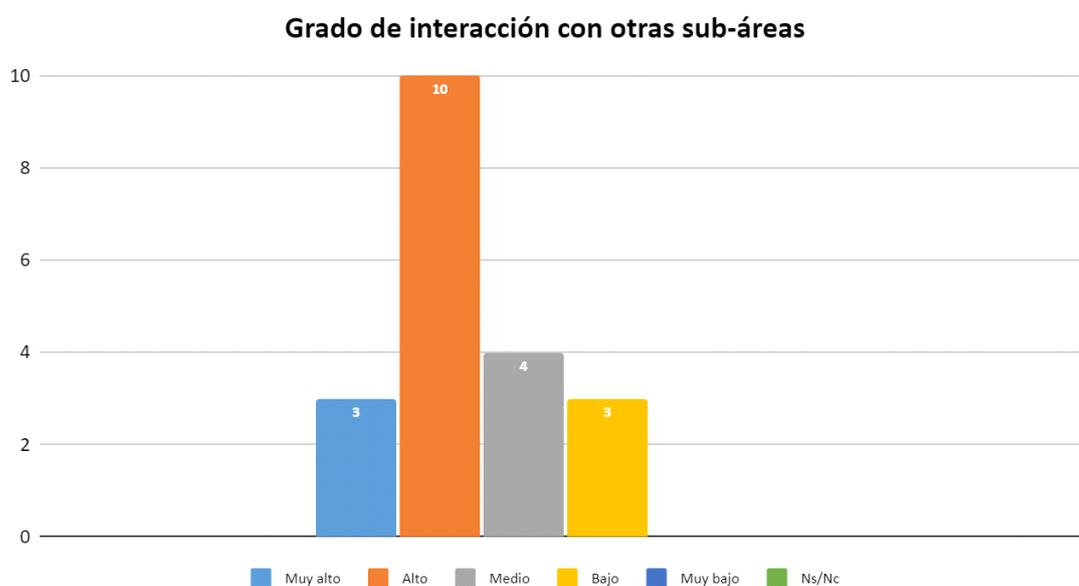
Estas preguntas se aplicaron con el fin de intentar identificar qué tipo de *filosofía* prevalece en el entramado del área; si la misma es centralizada o descentralizada, siguiendo a Capriotti y en función de su estructura organizativa. A nivel estructural, como se indica con anterioridad, (ver anexo N°1.D), el área de Capacitación se divide en tres subáreas, las cuales son: logística, docencia presencial y campus virtual. Para lograr una aproximación al tipo de filosofía se tuvo en cuenta los tópicos referidos al conocimiento de las tareas realizadas en las otras subáreas y el grado de interacción que identifican los agentes con las otras divisiones. Ahora bien, los resultados de la

encuesta arrojan los siguientes datos:



Con respecto al grado de conocimiento en las tareas de otras áreas, los resultados que reflejan estos valores dan a entender que dentro la muestra ninguno de los agentes expresa no tener ningún tipo de conocimiento de las tareas realizadas en otras áreas. Esto da a entender que en mayor o en menor medida todos los agentes de la muestra poseen un grado de conocimiento de las tareas realizadas en las otras subáreas, por lo tanto, un conocimiento del funcionamiento del área en general.

Por su parte lo referido al grado de interacción de los agentes con otras subáreas, expresa los siguientes valores:



Estos porcentajes visualizan que el área cuenta con un alto grado de interacción en su engranaje, el cual es asumido por sus integrantes, ya que nadie reconoce tener un grado bajo o nulo de interacción.

Tanto el grado de conocimiento como de interacción permite dilucidar en dicha variable, el modo en que los integrantes del área perciben a la organización como una unidad en términos de funcionamiento. Dejando entrever que se trata de una organización unificada y establecida por parámetros estándares, que desemboca en actuaciones comunes y unificadas, lo que se corresponde con un tipo de Filosofía centralizada (Capriotti, 2009).

*Objetivo General: Caracterizar la Identidad Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.		
Objetivo Específico: conocer la <i>cultura corporativa</i> de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba	Variable: Pautas de Conducta.	Preguntas: 27) ¿Qué tan claros son los manuales y las pautas de la organización?

En este punto, y vinculado con un análisis de los manuales formales del Gobierno de la Provincia de Córdoba que imbrican al área en cuestión (ver anexo N° 1.B, 1.C), se buscó complementar una perspectiva sobre los mismos, a través de la indagación hacia los agentes respecto a la claridad que dichos manuales presentan para los empleados del área de Capacitación, en su accionar.

Teniendo en cuenta, las categorías que denotan algún grado de claridad respecto a los manuales, tales como: “regular”, “claros” y “muy claros”, y al acumular dichos valores el 95% de la muestra (19 personas) reconoce cierto nivel de claridad. Siendo la categoría “claro” el nivel más alto, representando un 50%. Mientras que el 5% restante (1 persona) optó por no contestar.

En base a estos datos, se consideró pertinente observar el grado o nivel de claridad puesto que se entiende que mientras más claros sean los manuales formales o pautas de conducta de la organización, resultan más fáciles de ser asumidos por los miembros del área.

*Objetivo General: Caracterizar la Identidad Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.			
Objetivo	Específico:		
conocer la Cultura Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba		Variable: Valores.	Preguntas: 22) ¿Qué otros valores consideran necesarios adoptar?

Para complementar el análisis acerca de los valores corporativos, que son asumidos por la Dirección, se buscó indagar de forma paralela sobre los valores que creen necesario adoptar los agentes. Estos valores son aquellos que no fueron reconocidos por los agentes del área, y que expresan necesidad de ser incorporados.

Respecto a este punto es necesario señalar en primera instancia que 10 (diez) personas no dieron respuesta de la muestra obtenida, ya sea porque no consideran que haya que adoptar o incorporar otros valores distintos a los nombrados anteriormente (establecidos por la dirección del área), o bien por no haber querido responder a la indagatoria. Esto se puede traducir en un 50% de conformismo frente a los valores adoptados o más quizás una falta de compromiso a la hora de contestar la encuesta.

Sobre el otro porcentaje restante, para complementar el análisis se optó por agrupar tanto los valores mencionados por el área y los valores que dictaminan o consideran necesarios reproducir en el área. Frente a esta división hubo dos personas que nombraron los valores de: *compromiso* y *proactividad*. Dichos valores formaban parte de los valores del listado que figuraban como opción en la pregunta de la encuesta n° 20 (Ver encuesta. anexo N° 2.A). Por ende, estos valores seleccionados en esta pregunta de la encuesta, dan a entender que no fueron reconocidos como valores pregonados por el área y consecuentemente deben ser incorporados.

Siguiendo la distinción del otro grupo, vale hacer otra subdivisión, ya que entre las respuestas obtenidas hay valores tales como “equidad” y “lenguaje inclusivo” que pueden catalogarse semejantes en mira de un valor único. Los otros valores mencionados fueron: Sentido de pertenencia, confianza, servicio al ciudadano, compañerismo y motivación. En torno a estas elecciones queda entreabierto un análisis a futuro, debido a la distinción entre los datos arrojados.

*Objetivo General: Caracterizar la Identidad Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.		
Objetivo Específico: conocer la Cultura Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba	Variable: Tipo de <i>cultura corporativa</i> .	Preguntas: 8) ¿Antes de la pandemia trabajaste en la virtualidad? 9) En el caso de que la respuesta anterior sea SÍ ¿Qué tan útiles fueron los conocimientos previos en la virtualidad para trabajar en el contexto de pandemia?

Para abordar esta variable, se tuvo en cuenta que existen cuatro tipos de cultura corporativa dentro de los fundamentos teóricos, en función de su cohesión cultural, por un lado, y su atención acerca de cambios en su entorno: la cultura vegetativa, la cultura de auto clausura, la cultura pasivo-adaptativa y la cultura activo- adaptativa.

Teniendo en cuenta ello, se buscó indagar el segundo punto, es decir, lo referido a la atención que la organización presta a los cambios contextuales, para su asimilación y adaptación. Aspecto que sirve para definir el tipo de cultura predominante.

Para indagar la existencia o no de esa capacidad de adaptación, se cuestionó acerca el uso del trabajo virtual, antes de la pandemia. Es decir, si previo al contexto apremiante que arrojó a casi todo el mundo laboral hacia la virtualidad, existió algún tipo de anticipación, o preparación que permitiera afrontar dicho contexto. Esto se expresa en el siguiente gráfico:



En relación al trabajo preexistente realizado de manera virtual, fue muy demostrativo el resultado. Un 90% aseguró haber trabajado de forma virtual, ante un 10% que no. Esto da muestras de un amplio consenso en lo que se refiere a lo digital. Ya que cuando se indaga sobre el grado de utilidad, un 60% dictaminó que le fue “muy útil” haber trabajado previamente de manera virtual. Si consideramos a las categorías “medianamente útil” y “útil” como referentes que respondan a la cualidad de utilidad, esta última alcanza un 90% de la muestra. Con esto se demuestra que efectivamente valieron los conocimientos y el trabajo virtual realizado previamente a trabajar de manera virtual.

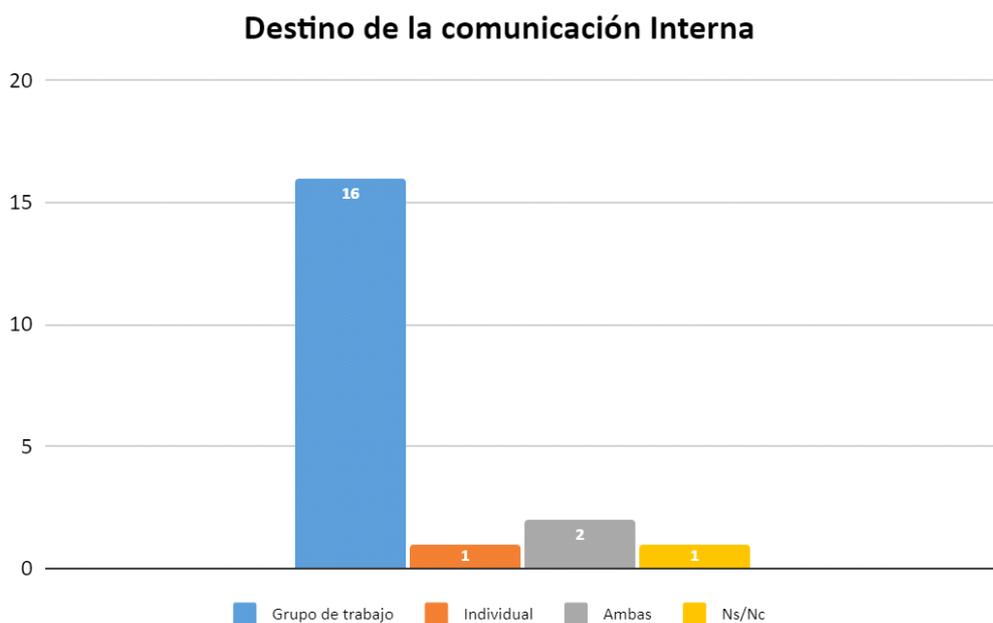
*Objetivo General: Caracterizar la Identidad Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba		
<p>Objetivo Específico: conocer la <i>cultura corporativa</i> de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba</p>	<p>Variable: Orientación de la <i>cultura corporativa</i>.</p>	<p>Preguntas: 26) ¿Que prioriza el área en la realización de sus actividades? procesos o personas 28) ¿A la hora de desarrollar tus tareas qué procedimientos priman? (colectivos/individuales) 29) ¿Crees que los objetivos dentro del área son de tipo grupal o individual? 38) ¿Crees que la comunicación por parte de la dirección se dirige más al grupo de trabajo o se dirige al individuo? 30) ¿Considera que la dirección se identifica con una orientación de liderazgo o más bien con un estilo de control burocrático?</p>

Respecto a la indagatoria de esta variable, se tuvo en cuenta en un primer momento la existencia de tres dicotomías en las que puede orientarse la *cultura corporativa* de una organización, en su relación con los empleados de la misma. En resumidas cuentas, estas son las siguientes (Capriotti, 2009): una orientación al Individuo o al Colectivo, una Orientación al Liderazgo o al Control, y por último una Orientación a los Procesos o a las Personas. Lo que se buscó entonces, en este punto, con el fin de lograr un acercamiento a la caracterización de la Cultura del área en cuestión,

es intentar una aproximación a la Orientación de la misma respecto a sus miembros en su devenir diario. Aproximación que se buscó potenciar luego en las conclusiones finales.

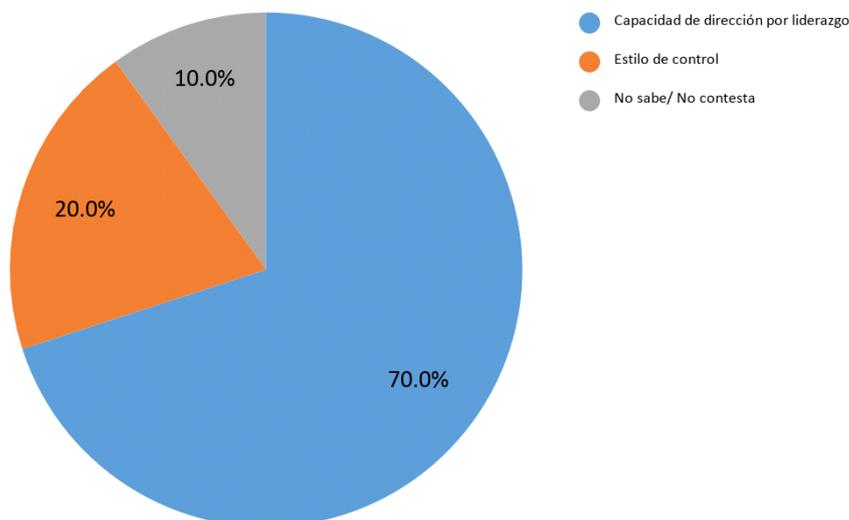
Ahora bien, para analizar el primer conjunto, es decir para intentar establecer si la cultura se orienta más al individuo o al colectivo, se realizaron tres preguntas. Éstas indagaron respecto a la naturaleza de las tareas realizadas, al carácter correspondiente a los objetivos y al de la comunicación desarrollada por la organización.

Los resultados arrojaron que, en términos generales, las consideraciones sobre estos tópicos orientan a la cultura hacia lo colectivo, tal como expresa el siguiente gráfico:



En lo que respecta a la dicotomía Liderazgo o Control, se optó, en pos de lograr una lectura más precisa, por cuestionar de forma directa qué sesgo de administración prevalecía más en el área.

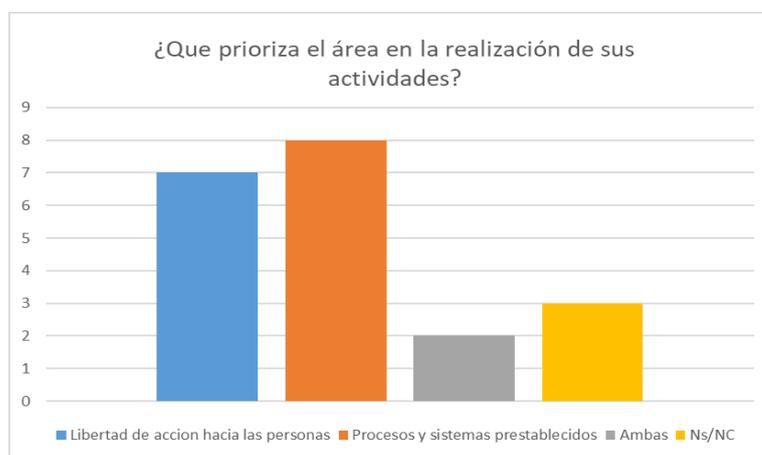
### Percepción sobre el estilo de dirección



Estos datos revelan que los agentes comparten cierta concordancia con los discursos producidos por los directivos en relación con el estilo de dirección reconocido por los mismos en las entrevistas.

Finalmente, al momento de intentar una aproximación respecto a la tendencia de la Cultura ya sea a los Procesos marcados por los manuales o una Orientación a las Personas, se eligió del mismo modo que en la dicotomía anterior, preguntar de forma explícita que prioriza más el área al desarrollar sus actividades.

Para lo mismo se tuvieron en cuenta categorías basadas en conceptos propuestos por Capriotti (2009). Se utilizaron las siguientes: libertad de acción hacia las personas, procesos y sistemas preestablecidos, ambas y no sabe/ no contesta. El público interno que participó en la encuesta permitió obtener las siguientes cifras:



Una primera observación que arroja el análisis de las cifras, es que existe una población bastante dividida en lo que respecta al tipo de manejo que prioriza el área. Representando cada categoría una cifra similar a la otra. Por lo cual se puede considerar que no hay un tipo de manejo establecido y que sea claro dominante sobre el otro.

Se observa mediante cifras, que son muy pocos los agentes que consideran que estas categorías conviven y se aplican de forma conjunta en el funcionamiento de la organización. Además, un porcentaje considerable de la muestra decidió no dar una respuesta concreta sobre el punto en cuestión.

\*Objetivo General: Conocer la Comunicación de la Identidad Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba hacia el público interno

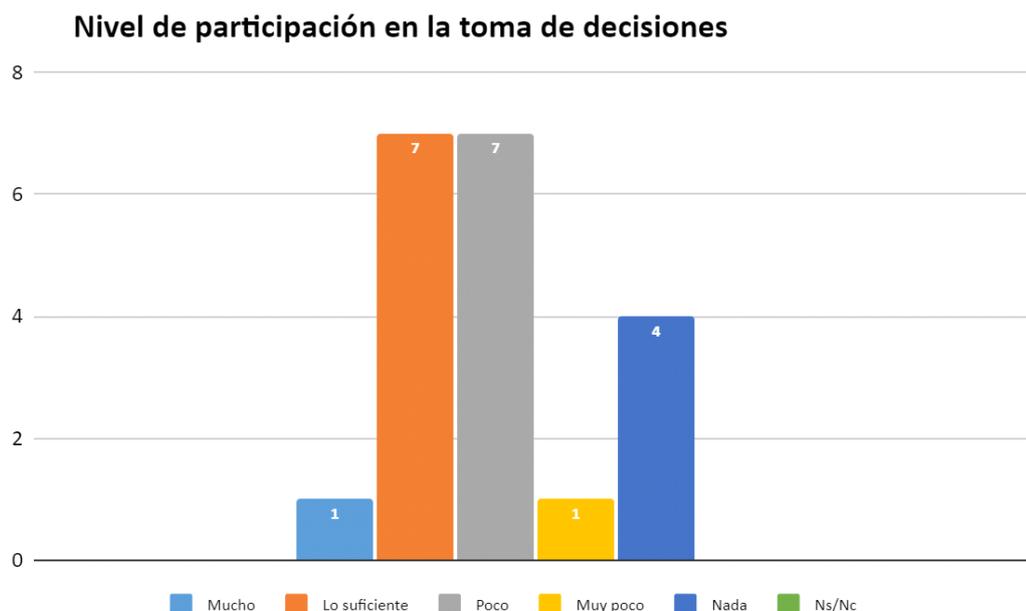
Objetivo	Variable:	Preguntas:
<p>Específico: describir la conducta corporativa interna de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba</p>	<p><i>comportamiento organizativo.</i></p>	<p>43) ¿Qué tanto considera que participa en la toma de decisiones del área?</p> <p>30) ¿Considera que la dirección se identifica con una orientación de liderazgo o más bien con un estilo de control burocrático</p>

La variable en cuestión, según los aportes de Capriotti (2009) se ve determinada por el conjunto de los sistemas organizativos formales de la organización, entre los cuales se encuentran el estilo de dirección (o modo en que los directivos dirigen) y los sistemas de participación (la manera en que la organización reconoce la importancia y facilita la participación de los empleados en la toma de decisiones). Se optó por indagar sobre estos dos elementos ya que se los considera representativos a la hora de determinar el comportamiento organizativo, siendo que reflejan procesos significativos del accionar del área.

Al respecto se realizaron dos preguntas: una referida al grado de participación en la toma de decisiones. Y la otra, en relación al modo predominante en que la dirección maneja el área, distinguiendo entre el liderazgo o por el contrario un estilo de control burocrático.

Para esta variable en base a la encuesta realizada, los datos recogidos fueron los siguientes: El 70% de la muestra percibió que el estilo de la dirección se orienta más a la capacidad de dirección por liderazgo, frente a un 20% que reconoció que el estilo se focaliza en el control burocrático. Un 10% de la muestra no contestó.

En relación con el nivel de participación en la toma de decisiones en el área, los datos obtenidos se observan en el gráfico a continuación:



La lectura que se realiza frente a los datos conclusivos, si se asemejan las categorías de “Poco - Muy poco - Nada” en relación a la participación dentro del área, se puede asumir que un 60% de la muestra considera que no posee una participación significativa en las decisiones del área.

*Objetivo General: Conocer la Comunicación de la Identidad Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba hacia el público interno.		
Objetivo Específico: describir la Conducta Corporativa interna de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba	Variable: Comportamiento directivo.	Preguntas: 30) ¿Considera que la dirección se identifica con una orientación de liderazgo o más bien con un estilo de control burocrático? 31) ¿Cuál es el grado de satisfacción sobre el estilo de dirección?

Partiendo del lineamiento teórico acerca del Comportamiento Directivo, que es el accionar de las personas que ejercen cargos ejecutivos, y que a su vez son tomados como ejemplos a seguir por los agentes, conformándose como el *“elemento comunicativo más visible de la conducta interna*

corporativa” (Capriotti, 2009, p.32), se optó por introducir tal variable, sujeta a dos interrogantes, uno ya transversal en otras variables, que indaga sobre el estilo de dirección, y el otro que aporta desde el grado de satisfacción sobre aquel estilo de dirección. Este último toma relevancia para poder obtener una suerte de *feedback* en el análisis, y tener conocimiento de la mirada de los agentes con respecto a cómo ejercen el cargo los ejecutivos de la organización.

Teniendo en cuenta la instancia anterior de evaluación de la encuesta, los datos obtenidos fueron: El 70% de la muestra percibió que el estilo de la dirección se orienta más a la capacidad de dirección por liderazgo, frente a un 20% que reconoció que el estilo se focaliza en el control burocrático. Un 10% de la muestra no contestó.

Realizando un análisis cruzado de los dos interrogantes, se puede dejar entrever que así como la mayoría de la muestra (un 70%) identifica al comportamiento de la dirección con un estilo de liderazgo, para luego mostrar un grado de conformismo importante respecto a dicho estilo o forma de conducción directiva, ya que las categorías “Muy alto”, “Alto” y “Medio” se reparten el 95% de la muestra (19 personas), el modo predominante de dirección se constituye quizás como un factor positivo respecto al Comportamiento Directivo del área.

*Objetivo General: Conocer la Comunicación de la Identidad Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba hacia el público interno.		
<p>Objetivo Específico: evidenciar la Comunicación Corporativa a través de los niveles y canales por los cuales se vincula la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba, con el público interno.</p>	<p>Variable: niveles de la comunicación corporativa.</p>	<p>Preguntas:</p> <p>12) Al momento de informarse ¿qué grado de confianza tiene sobre la información recibida por parte de la organización?</p> <p>13) ¿Confía más en la información que recibe de manera interpersonal entre pares o en la que recibe directamente desde la organización?</p> <p>14) ¿Encuentra similitud entre la información recibida por la</p>

		<p>organización y la información que se obtiene por los pares del área?</p> <p>15) Dentro del área de trabajo ¿consideras que existe alguna persona o grupo referente a la hora de obtener información?</p> <p>16) ¿Puede identificarla según su función?</p>
--	--	---

En lo que respecta a esta variable indagada a los empleados, el análisis radicó en dos puntos considerados significativos al momento de caracterizar el modo en que los miembros de la organización obtienen información. Por un lado, la confianza hacia dos niveles de comunicación, en base a los aportes de Capriotti (2009): las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización. Omitiendo el nivel de los medios masivos de comunicación, el cual no se consideró significativo ya que, al hablar de un análisis referido a público interno, en el cual la información ya sea mediada o directamente experimentada, se obtiene en el seno de la organización y su devenir diario. Para luego, intentar determinar la similitud existente entre la información recibida por la organización y la obtenida mediante relaciones interpersonales con los pares del área.

Por otro lado, se indaga respecto a la existencia de un Grupo Referente a la hora de obtener información y la ubicación del mismo en la estructura jerárquica.

En torno a conceptos tales como *información mediada* e *información experimentada*, si bien existe un alto grado de confianza, el cual se expresa por los datos obtenidos a través del análisis de la encuesta, donde agrupando las categorías (Muy alto - Alto - Medio), el grado de confianza es total sobre la información recibida por parte de la organización, se corresponde a un 100%. En términos de Capriotti (2009) en lo que concierne, es información directamente experimentada.

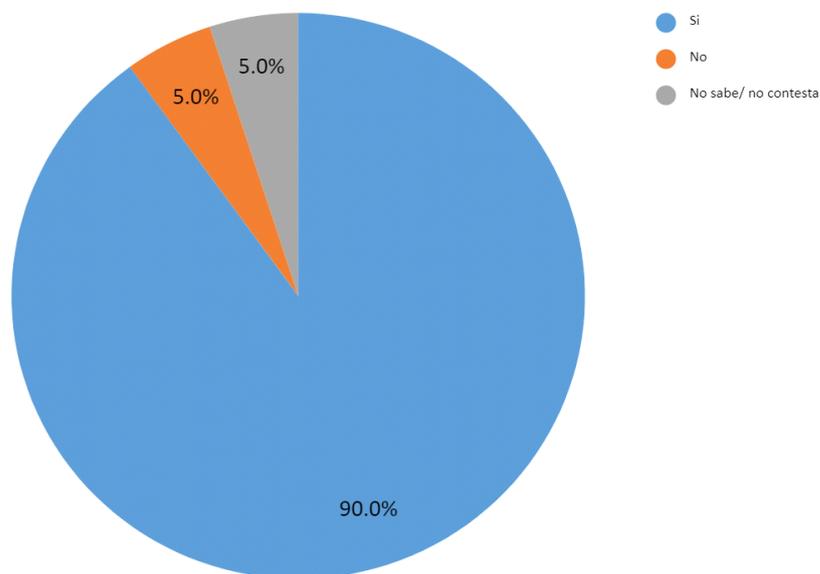
Consecuente es también, en base al altísimo nivel de confianza en la organización, que un 55% de la muestra confía en la *comunicación organizacional*, la cual es la que proviene de la experiencia personal con la organización, frente a un 45% de la muestra abordada que prefiere la *comunicación interpersonal* la cual, previamente filtrada por otras fuentes de información seleccionan, interpretan y condicionan a la información recibida.

Ahora bien, respecto al grado de concordancia entre la información recibida mediante estos dos niveles de comunicación, se pudo dictaminar que por la cantidad de encuestados que solventaron

a través de una respuesta positiva, se avaló la concordancia que existe entre la información interpersonal y la información obtenida a través de la organización.

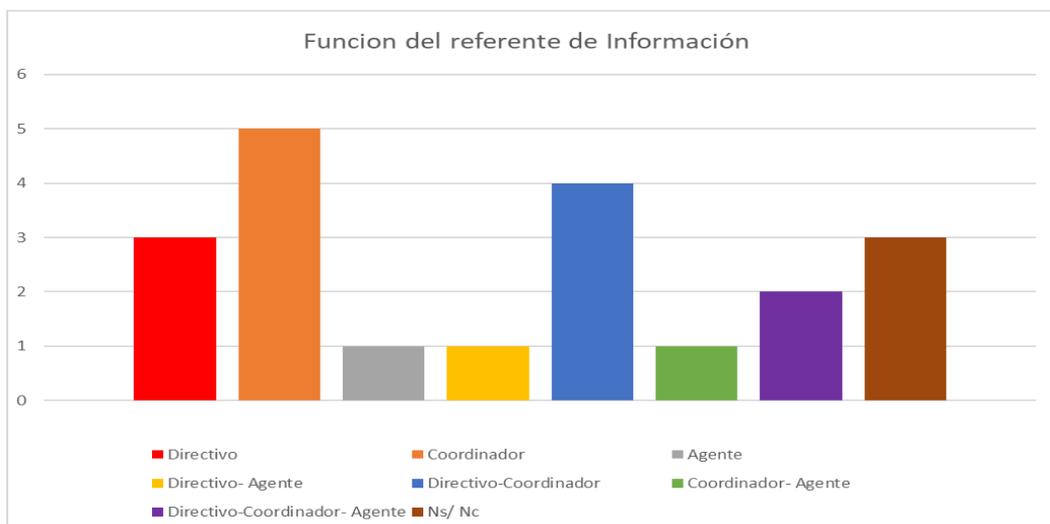
El cuestionario que permite reconocer si existen referentes al momento de obtener información, arrojó las siguientes cifras:

**¿Existe referente para obtener información?**



Los números anteriores dejan en evidencia la existencia de referentes para obtener información en el área, y un reconocimiento de los mismos por parte de los agentes.

Dentro de la mayoría evidente que reconoce la existencia de un referente, se buscó distinguir cuáles de ellos reconocieron. Algunos perciben que obtienen información de una sola fuente y otros consideran que la información a la que acceden proviene de grupos de referentes caracterizados por diversas funciones.



Estos datos arrojan que el 45 % de la muestra expresa obtener información de un solo referente.

Algunos agentes consideran haber obtenido información de varias fuentes en simultáneo.

El análisis de estas cifras deja entrever que existen diversos grupos referentes, y que los agentes adquieren información que proviene de diversas personas y en diversos roles.

Es inevitable mencionar que la mayoría considera que obtiene información de parte de directivos y coordinadores, o de ambos en simultáneo.

Y que los porcentajes de quienes obtienen información de un único referente, es un 5 % por ciento mayor que el de aquellos agentes que dicen obtener información de diversas fuentes.

Al mismo tiempo, estos dos segmentos muestran un contraste considerable, al abarcar porcentajes similares y significativos dentro de la muestra.

*Objetivo General: Conocer la Comunicación de la Identidad Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba hacia el público interno.		
Objetivo Específico: evidenciar la <i>comunicación corporativa</i> a través de los niveles y canales por los cuales se vincula la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba, con el público interno.	Variable: canales formales e informales de comunicación.	Preguntas: 25) ¿Con qué frecuencia se comunican entre los miembros del área? 33) ¿Por qué medio recibe la información? 34) ¿Cuál prefieren? 31) Grado de satisfacción de los canales utilizados para comunicarse dentro del área. 36) Respecto a la accesibilidad de los canales. ¿Se presentaron dificultades a la hora de comunicarse en este

		<p>contexto de pandemia?</p> <p>37) ¿Cuáles fueron? Explique brevemente.</p> <p>40) ¿Existen canales informales entre los agentes, es decir no oficiales?</p> <p>41) ¿Cuáles?</p> <p>42) Si su respuesta anterior fue otro, indique cuál.</p> <p>32) ¿Cómo considera la información que recibe en términos de utilidad? (utilidad)</p>
--	--	--

En este punto, y siguiendo a Ritter (2008), al momento de interrogar a los encuestados, se buscó una aproximación hacia el funcionamiento de los canales de comunicación existentes en el área de Capacitación. Ya sean estos de naturaleza formal, es decir los medios institucionalizados, vías establecidas por la organización, o bien, informal, donde no se utilizan medios institucionalizados y el uso del canal lo determina no el contenido sino más bien el contexto comunicacional. De este modo, se buscó determinar diversos elementos y características del funcionamiento de los canales. Tales como: en primer lugar, su existencia, y a partir de ahí su accesibilidad, la frecuencia en el uso, su utilidad, satisfacción y preferencia según los empleados. Se trata entonces, de un análisis referido, a la existencia de canales formales e informales, en términos de Ritter (2008) como también una indagación siguiendo a Capriotti (2009) respecto al funcionamiento de esas herramientas de comunicación existentes, prestando atención a la información enviada como también las preferencias del público en cuestión respecto a dicha información recibida.

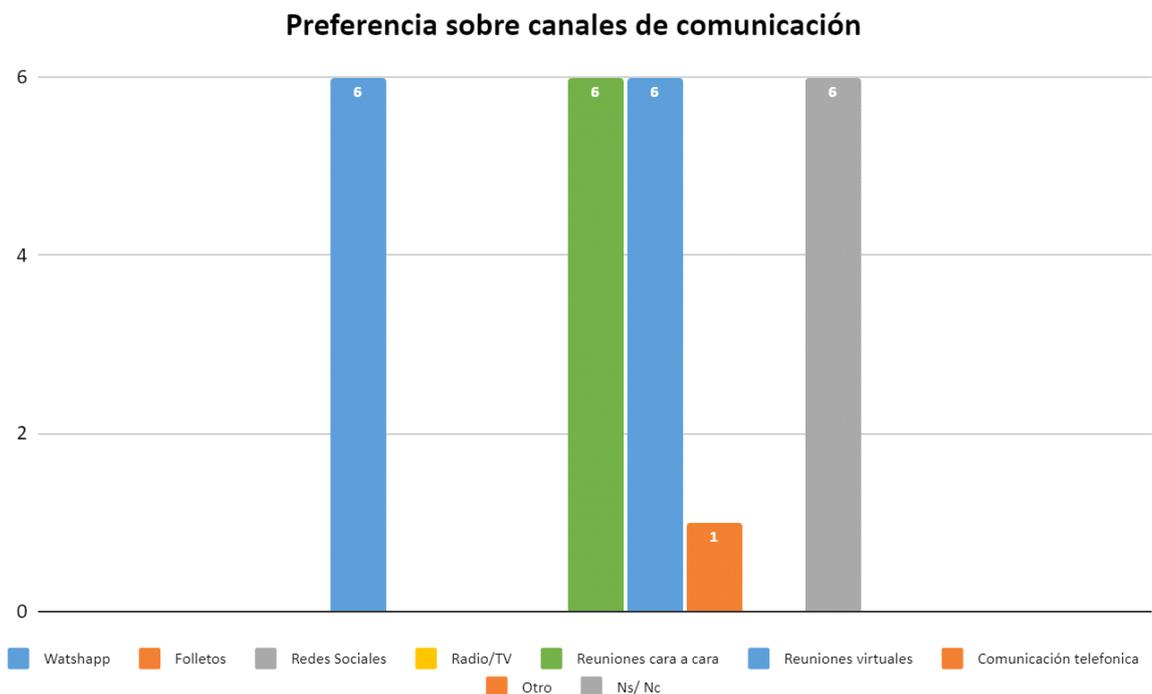
Al indagar sobre la existencia de los canales formales se obtuvieron los siguientes datos:

Los medios por los cuales reciben la información se presentaron bajo las siguientes opciones escogidas: WhatsApp, redes sociales, comunicación telefónica, reuniones cara a cara y reuniones virtuales. Las otras opciones que figuran en la encuesta fueron omitidas ya que ninguna persona de la muestra optó por dichas. Además, vale aclarar que un 15% sostuvo que existen otros medios, sin especificar, por los cuales reciben información.

Un 90% recibe información por WhatsApp. Las reuniones virtuales representan el 85%. Un 40% recibe información por comunicación telefónica, el mismo porcentaje se orienta al “cara a cara”. Finalmente, un 10% de la muestra afirmó que recibe información por redes sociales.

Vale hacer la aclaración que los encuestados tuvieron varias opciones para seleccionar, es por eso que los porcentajes superan al 100%, y con esto se quiere decir que son varios los medios por los que reciben información.

En lo que respecta a la preferencia de los medios por los que reciben la información los agentes, se pudo observar a partir de los resultados obtenidos en el siguiente gráfico:



Es clave observar que los agentes de la muestra, pese a desarrollar sus funciones dentro del área y su derivada comunicación virtual, siguen optando por la comunicación personal entre los pares a través del modo “cara a cara”.

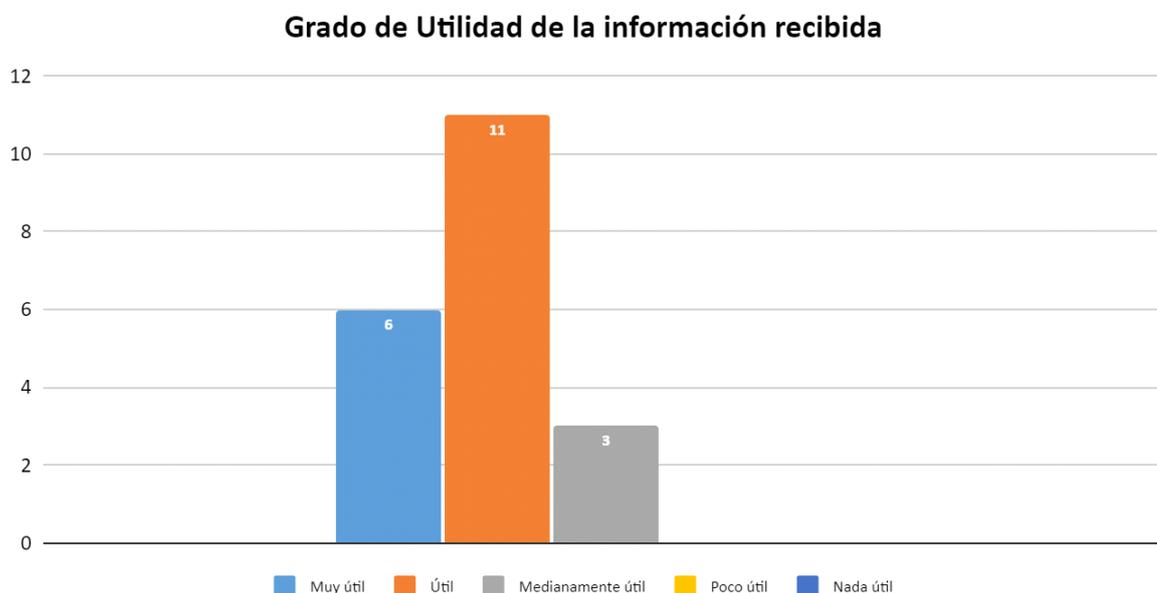
En cuanto a la accesibilidad fueron abrumadoras las diferencias en los porcentajes sobre este punto. Un 80% de la muestra total aseguró no haber tenido inconvenientes para acceder a los canales de información durante la pandemia. Un 10%, es decir, sólo dos personas dijeron que sí tuvieron inconvenientes.

En base a aquellas personas que expresaron problemas mediante la encuesta acerca de la accesibilidad de los canales, se inquirió un poco más, para tener información certera y específica sobre tales contratiempos.

Los motivos fueron los siguientes: problemas con la conexión e inconvenientes a la hora de comunicarse. De estos dos fundamentos se puede hacer una lectura que se orienta a temas más de

índole individualista, ya que no confieren e involucran a las otras personas. Uno es un problema técnico y el otro es una apreciación en relación a preferencias.

Otro aspecto a considerar respecto de los canales formales, fue la información recibida a través de ellos, y en concreto su grado de utilidad. El gráfico en cuestión expresa lo siguiente:



Finalmente, la satisfacción que expresaron los agentes acerca de los canales utilizados para comunicarse, teniendo en cuenta las categorías escogidas, es “Alto”. Esto lo expresa tanto la encuesta como su respectivo análisis y gráfico. Fueron nueve (9) las personas que orientaron su respuesta a este grado; tres (3) agentes sostuvieron que es “Muy alto” y el doble de personas eligieron el grado “Medio”.

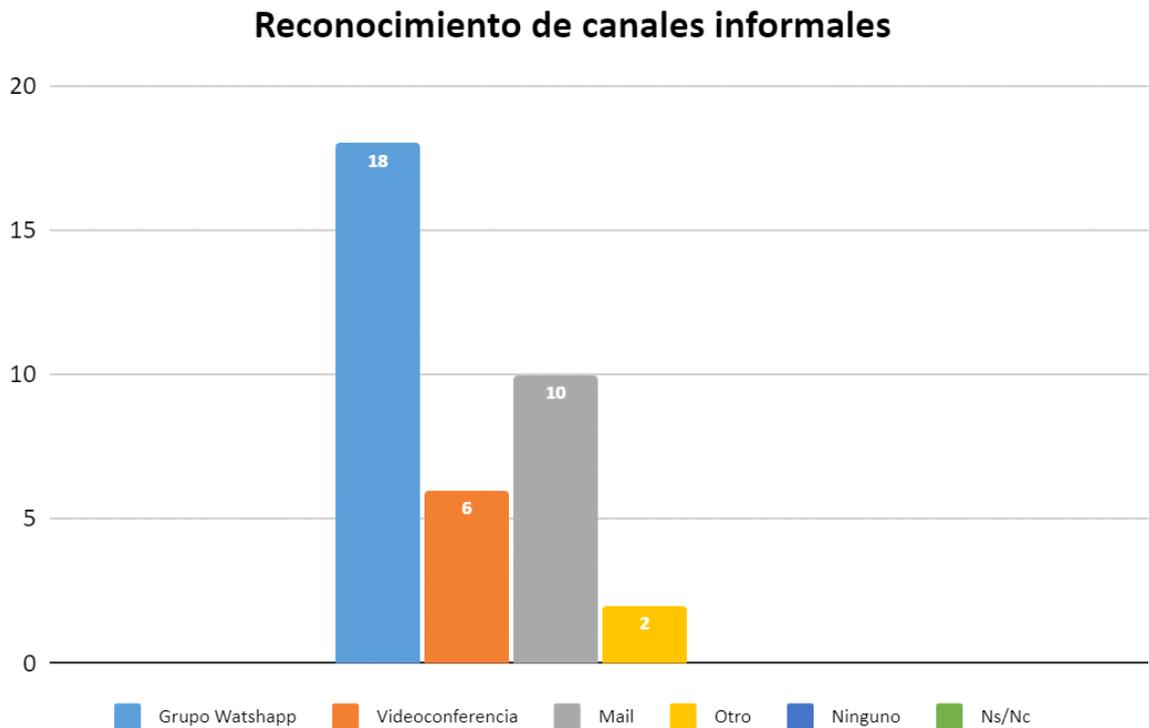
Si realizamos un balance aproximativo sobre los canales formales, teniendo en cuenta su utilización, complejidad de lo virtual y su acceso, en primera instancia por más que no existan inconvenientes en su empleo y se cuente con un alto grado de aceptación y reconocimiento de los canales utilizados, gran parte de la muestra sigue reforzando la idea de comunicarse a través del denominado “cara a cara”.

Para complementar este análisis también se optó por inquirir sobre los canales informales. Para esta apreciación se tuvo en cuenta tanto si los agentes percibían la existencia de tales para poder comunicarse y así mismo a través de la encuesta se especificó sobre cuáles eran estos.

En razón de la existencia de canales informales, dieciséis (16) personas de la muestra reconocieron su validez, contra cuatro (4) que no contestaron o no saben.

Teniendo en cuenta que en Pandemia no se dio lugar a la comunicación cara a cara entre los agentes, ya que su función de trabajo fue desde sus hogares, se reconocieron los siguientes canales informales de comunicación. Vale hacer la aclaración que en dicho apartado de la encuesta se le dio

la posibilidad a la muestra para incluir más de una opción, por eso los datos se expresan a través de una naturaleza acumulativa:



Finalmente, en lo que respecta a la frecuencia en que se comunican los miembros del área, ya sea tanto por medio de canales formales como canales informales de comunicación, según la apreciación de la muestra un 25% considera que se comunica muy frecuentemente. Mientras que un 55% de los encuestados entiende que lo hace de forma “Frecuente”. A su vez un 15% eligió “Regular” y tan sólo un 5% (1 persona) orientó su frecuencia a la categoría “Poco frecuente”.

<p align="center">*Objetivo General: Conocer la Comunicación de la Identidad Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba hacia el público interno.</p>		
<p>Objetivo Específico: evidenciar la Comunicación Corporativa a través de los niveles y canales por los cuales se vincula la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba, con el público interno.</p>	<p>Variable: Comunicación interna y sus funciones.</p>	<p>Preguntas:</p> <p>17) ¿La comunicación interna llevada a cabo en el área satisface tus necesidades de información?</p> <p>18) ¿En qué grado satisface tus necesidades de información? (función 4 necesidades de información)</p> <p>20) ¿Qué valores identifica que se pregonan dentro del área?</p> <p>21) ¿Los valores que pregonan dentro del área son relevantes o útiles en el desarrollo de tus funciones como agente?</p> <p>44) ¿Cuál es el grado de interacción con las otras áreas?</p> <p>39) ¿Qué tanto conoces las tareas realizadas en las otras subáreas?</p> <p>23) ¿Cómo consideras la comunicación dentro del área?</p> <p>24) ¿Qué tan importante consideras la comunicación entre los miembros del área?</p>

Para la variable en cuestión se buscó indagar en la muestra, por un lado, la visión que tienen los agentes respecto a la comunicación interna en general, y si existe un desarrollo de las funciones de comunicación interna, en relación con los aportes de Ritter.

Dentro del cuestionario se buscó indagar sobre cuatro (4) funciones que son consideradas de suma importancia en la investigación:

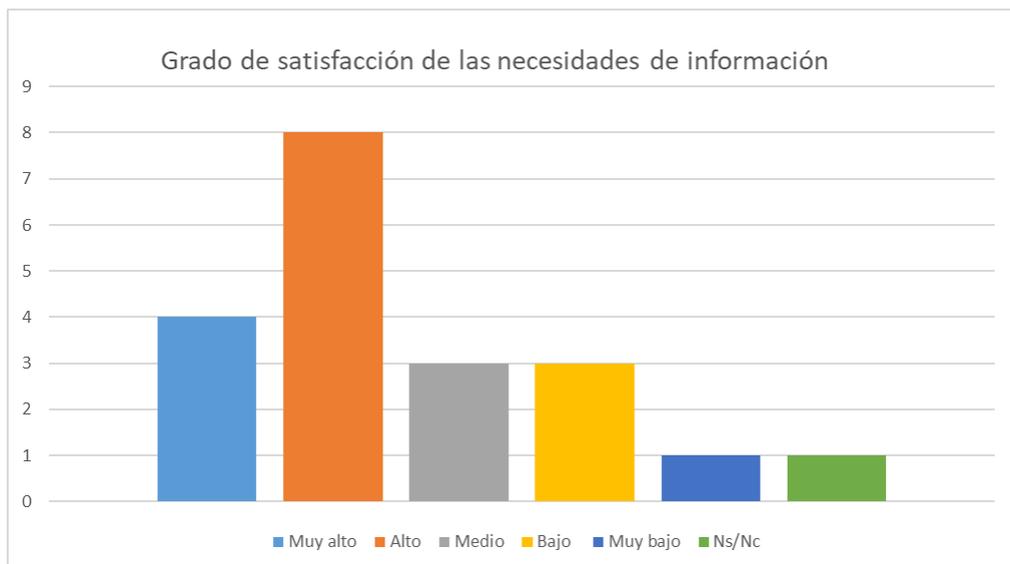
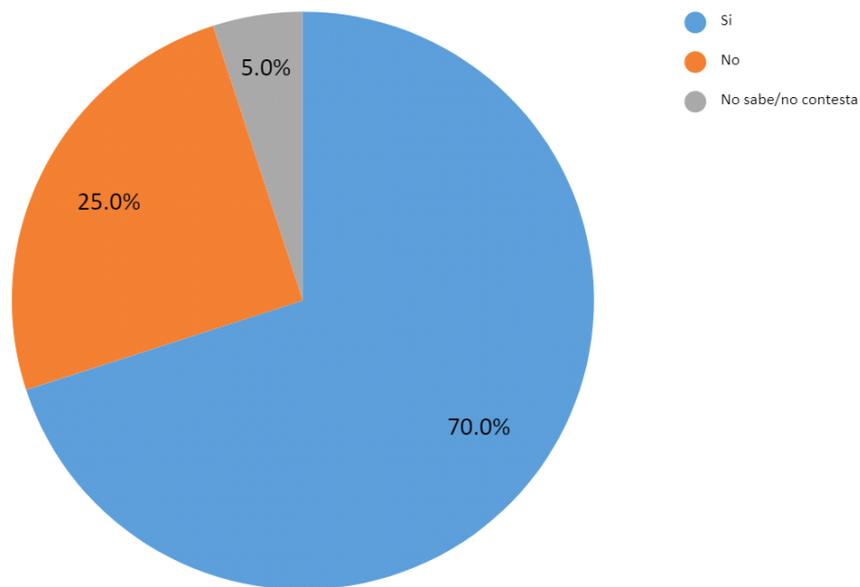
- Función 1: afianzar la cultura organizacional.
- Función 4: satisfacción de las necesidades de información.
- Función 5: construcción de una identidad
- Función 10: Promover una comunicación entre los miembros de la organización.

Tanto la función 1 como la 5 fueron abordadas al consultar respecto a los valores existentes en el área y su grado de utilidad. En este punto cabe señalar que se consultó a los empleados respecto a qué valores identificaban como pregonados por el área, y los resultados arrojaron que ningún agente dejó sin seleccionar algunos de los valores de la lista, los cuales fueron establecidos en un primer momento por los cargos jerárquicos como parte de los valores corporativos. Por ende, los resultados dejan entrever que, al existir coincidencia en los valores identificados por los miembros de la organización, se puede dar a entender un cierto grado de cohesión de la cultura (Función 1) y una identidad asumida por los agentes (función 5).

Mientras que al indagar sobre los grados de utilidad de dichos valores que pregona el área, las categorías de “muy útil” y “útil” agruparon a diecinueve (19) personas, mientras que la restante optó por la opción de “regular”. Lo cual arroja que los valores resultan útiles en términos generales para los agentes, y refuerza el sentido de identidad asumida.

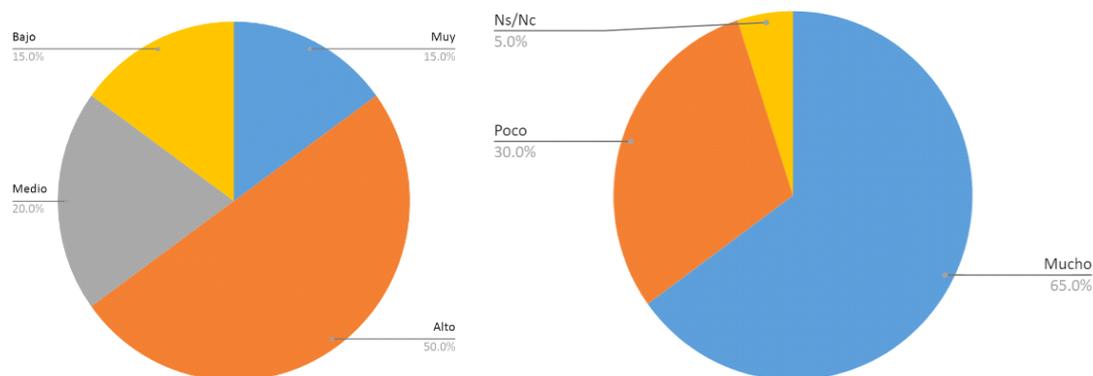
Por su parte, los datos referidos a la satisfacción de las necesidades de información reflejan lo siguiente:

### Necesidades de información satisfechas



Entonces teniendo en cuenta el 95% de agentes que entienden que sus necesidades de información son satisfechas y dentro de ellos, un 45% que entienden que se satisfacen en un alto grado, se puede decir que existe una respuesta positiva en términos generales respecto a la satisfacción de las necesidades de información por parte de la comunicación interna llevada a cabo en el área.

Asimismo, un modo de conocer en qué medida la organización promueve la comunicación entre los miembros, fue consultando la interacción existente con otras subáreas, y la medida en que conocen el trabajo realizado allí. Los datos fueron los siguientes: Gráfico ubicado al margen izquierdo: Grado de interacción con otras áreas. Gráfico en margen derecho: Conocimiento de las tareas realizadas en otras áreas



Tal como expresan los gráficos se pudo observar que existe un grado considerable tanto de conocimiento entre las subáreas como también de interacción entre sus miembros. Es decir que el grado de interacción con las otras áreas revela el conocimiento de las otras áreas. A su vez, desde la organización y su estructura se deja entrever que se promueve la comunicación como eje fundamental para el desarrollo equilibrado y eficiente del funcionamiento.

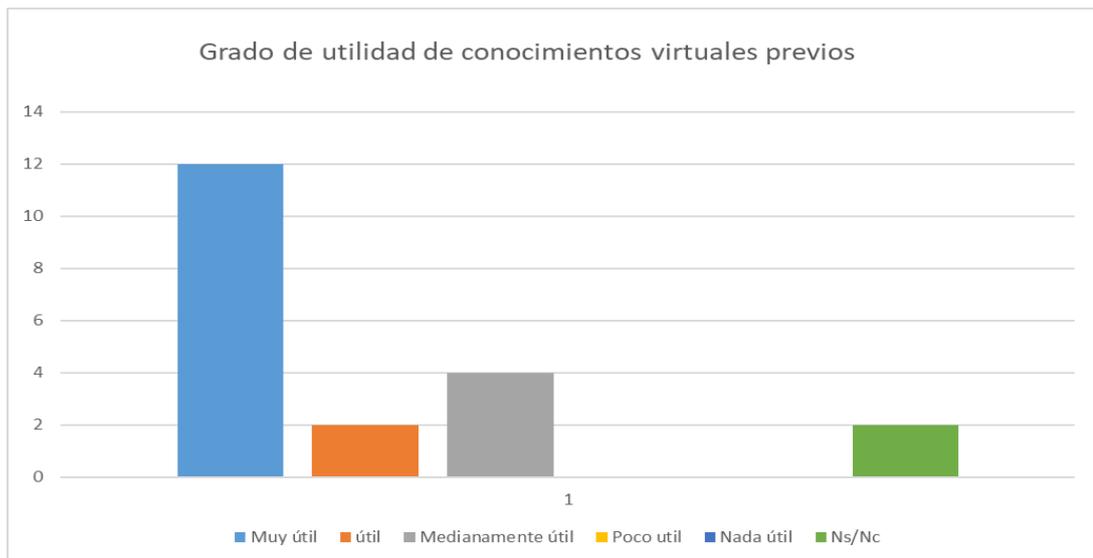
Por otro lado, con miras a obtener datos acerca de la valoración que los empleados realizan respecto al uso de la comunicación interna, teniendo en cuenta que según el autor (Ritter 2008), junto con otros actores, los empleados son parte activa de la comunicación interna; los datos obtenidos fueron los siguientes:

Nueve (9) de los veinte (20) encuestados considera a la comunicación interna “buena”, mientras que cinco (5) “muy buena”, por su parte los seis (6) agentes restantes la asimilan como “regular”. Lo cual arroja como primera lectura que al no haber empleados que hayan elegido opciones como “mala” y “muy mala”, la comunicación interna posee un grado de aceptación para los empleados. A su vez, al momento de ser consultados por la importancia que tiene la misma en la realización de las funciones, toda la muestra le otorgó la cualidad de “importante”. Por ende, existe una asimilación por parte de los agentes del rol de la comunicación interna en el funcionamiento del área, lectura que coincide con los cargos jerárquicos y que fue profundizada posteriormente.

*Objetivo General: Conocer la Comunicación de la Identidad Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba hacia el público interno.		
Objetivo Específico: evidenciar la Comunicación Corporativa a través de los niveles y canales por los cuales se vincula la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba, con el público interno.	Variable: <i>comunicación digital</i>	Preguntas: 8) ¿Antes de la pandemia trabajaste en la virtualidad? 9) En el caso de que la respuesta anterior sea SÍ ¿Qué tan útil fueron los conocimientos previos en la virtualidad para trabajar en el contexto de pandemia? 10) ¿Qué tan satisfecho se encuentra desarrollando sus funciones virtualmente en la actualidad? 11) ¿Cómo prefiere realizar sus funciones en el futuro?

Para abordar el contexto actual, trazado por la nueva normalidad y sus derivados en términos de nuevas funcionalidades con respecto al ámbito laboral, es preciso y conveniente introducir el concepto de *comunicación digital*, desarrollado por el ilustre ideólogo y teórico de este trabajo final de grado, Paul Capriotti. En palabras del autor, la Web 2.0 “*multiplica, potencia y magnifica las posibilidades de comunicación entre los miembros de un mismo público*”. Es a partir de esta concepción que se analizó la siguiente variable y cómo se desarrolla la comunicación a través de las plataformas virtuales y su utilidad.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta expresan que casi la totalidad de la muestra trabajó anteriormente de modo virtual, distinguiendo tan sólo dos (2) agentes que no contaron con esa experiencia previa. A partir de allí, se consultó respecto al grado de utilidad conferido a dicho proceso previo, en razón de su aplicación de forma total durante el contexto apremiante de la pandemia del Covid-19. El gráfico a continuación expresa dicha valoración:



En términos generales, la muestra determinó que la experiencia previa basada en el uso de las plataformas virtuales sirvió de forma positiva para asumir la responsabilidad en sus funciones laborales y desarrollar sus tareas en favor del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Mientras que, sobre el grado de la satisfacción actual en relación a la virtualidad, la encuesta y el propio análisis realizado, los datos que se obtuvieron fueron los siguientes: 55% sostuvo que está muy satisfecho con la situación actual; un 25% respondió que se encuentra satisfecho; y un 20% respaldó sentirse medianamente satisfecho con la virtualidad actual.

Estos datos obtenidos y conformados en términos de satisfacción expresan una gran apreciación sobre la nueva normalidad y su consecuente virtualidad en función a las tareas realizadas de manera virtual.

En lo que refiere a las preferencias vinculadas a la modalidad de trabajo en un futuro. La población muestral se fragmentó en 3 categorías claras. Presencial, virtual y mixta.

Ningún agente optó por no contestar este tópico.

Una mayoría compuesta por el 65% de la muestra, expresa la voluntad de trabajar bajo la modalidad mixta (presencia y virtualidad) en un futuro.

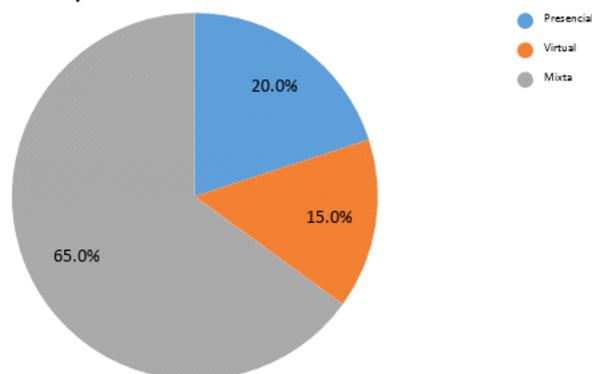
El 20% de los encuestados preferiría realizar sus tareas a futuro en formato presencial.

Mientras que el 15% restante querría trabajar virtualmente en el porvenir.

Podemos observar que tanto aquellos que prefieren trabajar en modalidad presencial, como los que optan por la virtualidad componen los porcentajes de menor valor y a su vez, representan cantidades similares.

Las cifras arrojan que la mayoría cree necesaria la aplicación de una modalidad mixta, considera más cómodo trabajar con los dos formatos, dividiendo sus tareas entre presenciales y virtuales.

Preferencia para realizar funciones en un futuro



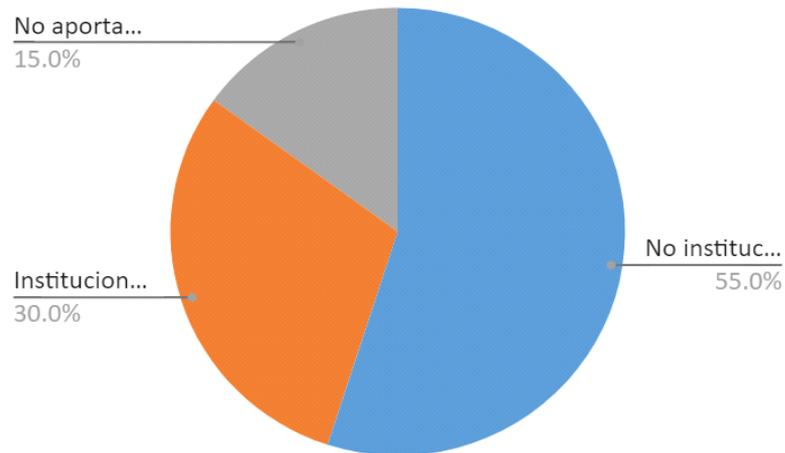
<p>Objetivo General: Observar la correlación que existe entre la comunicación de la Identidad corporativa y las expectativas y necesidades del público interno de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.</p>		
<p>Objetivo específico: indagar las expectativas del público interno generadas por la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba</p>	<p>Variable: <i>status</i> y <i>rol</i> de público.</p>	<p>Preguntas: 6) ¿Qué expectativas tenés del área? (necesidades) 7) Describe brevemente tus funciones</p>

Siguiendo los aportes de Capriotti (2009) se buscó realizar una aproximación al *status* y *rol* de público que posee en este caso el público interno del área de Capacitación respecto a la organización en cuestión. Es decir, buscar determinar la posición compartida de sus individuos en relación a la organización y su consiguiente conjunto de expectativas y obligaciones compartidas por sus miembros.

Mientras que las obligaciones fueron analizadas a partir de los datos arrojados por las entrevistas a cargos directivos y el manual del empleado público, en este punto el análisis se concentra en las expectativas y necesidades que posee el público en cuestión en relación a la organización.

El status del público, en este caso se define por la posición de empleado, mejor llamado agente, en relación de dependencia en términos laborales, que desarrollan sus actividades en el Sistema de la Administración Pública. En lo que respecta a la división del personal según las subáreas en las que desempeñan sus actividades, se encontró dividido entre un 35% que dedica sus tareas a la docencia presencial exclusivamente, un 30% desarrolla sus tareas para el campus virtual, mientras que tan sólo un 5% de la muestra desempeña sus funciones dentro del subárea de logística.

En cuanto al Rol de público, el mismo viene determinado por la existencia de expectativas, por un lado, institucionalizadas, es decir establecidas a priori y por otro, expectativas que responden a la interacción específica con el área en cuestión, y no están institucionalizadas. Según estas consideraciones del autor, es que en base a las respuestas obtenidas se procedió a ordenar los resultados, en primera instancia, de la siguiente manera:

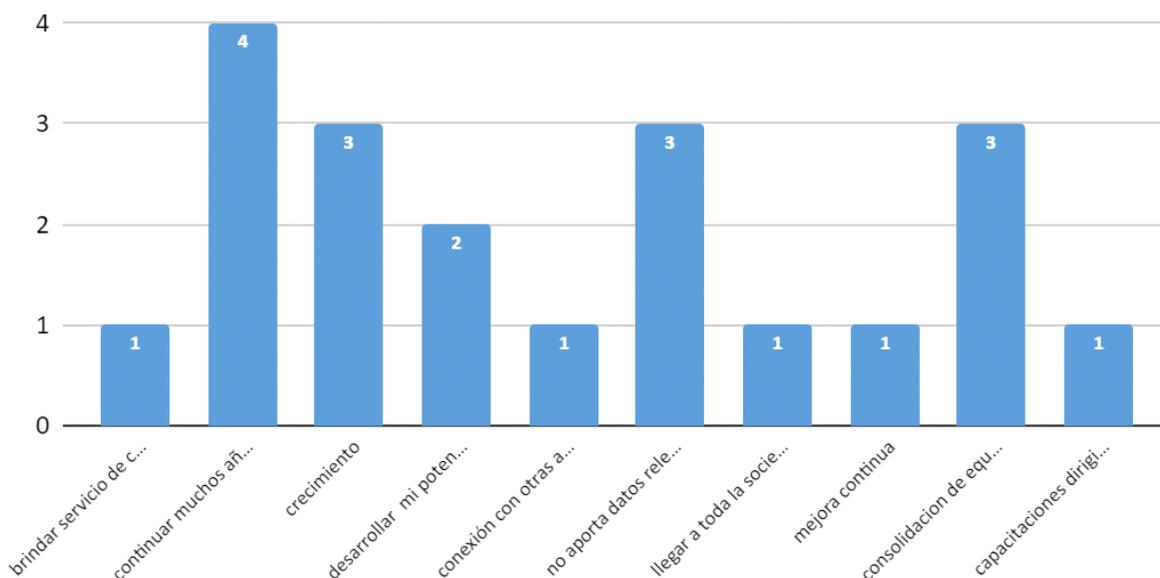


De este modo, las expectativas institucionalizadas responden a expectativas definidas por el status y rol de empleado, mientras que las expectativas no institucionalizadas surgen a partir de la interacción con el área, es decir de la especificidad de las funciones realizadas por dicho público.

Dentro de la categoría de expectativas institucionalizadas se pueden nombrar las siguientes: “continuar muchos años” y “desarrollar mi potencial”. Mientras que las expectativas no institucionalizadas, y definidas por la relación con la organización fueron: “brindar servicio de calidad”, “crecimiento”, “conexión con otras áreas”, “llegar a toda la sociedad”, “mejora continua”, “consolidación de equipos de trabajo” y la existencia de “capacitaciones dirigidas”.

A través de la lectura de los datos obtenidos se dejó entrever que las expectativas aquí consideradas como institucionalizadas responden a lo que un empleado promedio espera de una organización. Mientras que las respuestas obtenidas y categorizadas como expectativas no institucionalizadas, responden al devenir diario del agente en el área.

## Expectativas sobre el área



Una posible lectura del conjunto de expectativas no institucionalizadas, es que coinciden en la naturaleza de crecimiento, denotando una potencialidad en el área, caracterizada por la posibilidad de optimizar el rendimiento y expandirse hacia otras áreas y nuevas vinculaciones con otros actores públicos.

## 2. Análisis de Documentos Oficiales

En el siguiente apartado se efectuó un relevamiento de dos documentos oficiales considerados significativos por el equipo de investigación, en razón de aportar una visión complementaria sobre las variables analizadas a lo largo de la investigación. Se trata de un documento vinculado a los indagados durante el proceso de investigación, como el caso del Plan Anual, y un documento que se erige como marco normativo que abarca a los agentes del área, como el caso del Estatuto del Empleado Público. Se destaca entonces sus vinculaciones con dimensiones tales como la *filosofía corporativa*, la *cultura corporativa*, su orientación y tipo, la *conducta interna* y la *comunicación corporativa* y el *status* y *rol* del público interno.

### 2.1. Plan anual de capacitación

A continuación, se realiza un breve análisis del Plan anual de capacitación, el cual se constituye como un documento legal dirigido a la Secretaría de Capital Humano. Siendo esta última, un órgano rector de la Subdirección de Capacitación. En términos generales dicha documentación establece desde el Gobierno Provincial los objetivos y los modos de alcanzarlos en el área de Capacitación. El alcance del Plan llega a todos los agentes de la administración provincial, regidos

por la ley 7233 y 9361 y tiene una validez desde el primero de septiembre de 2020 hasta agosto del 2021. (Consultar anexo N° 1.C)

En un primer momento, el Plan Anual justifica la existencia de un área de Capacitación a partir de las funciones y características que establece dicho plan. Las cuales son las siguientes:

- Que el perfeccionamiento de los agentes deviene en la mejora continua de la gestión pública y los servicios brindados a los ciudadanos.

- Que la capacitación se construye como un requisito fundamental en la carrera administrativa de los agentes, y que a su vez permite el crecimiento de los mismos en términos intelectuales y personales.

- Que el Estado Provincial es el responsable de las Capacitación dirigidas a los agentes provinciales.

- Que destaca a la capacitación como instrumento fortalecedor de las instituciones.

- Que es inclusivo, que ofrece modalidades presenciales y a distancia para garantizar la igualdad de acceso durante el contexto de pandemia.

- Que el plan continúa incorporando en consonancia a un proceso de mejora continua, nuevos formatos y herramientas al momento de capacitar.

Estas últimas dos características nombradas dan cuenta de un grado de conciencia y consideración del entorno para la realización de las actividades, lo cual en principio coincide con un tipo de *cultura corporativa adaptativa*.

Así mismo, este conjunto global de características da cuenta de atributos de identidad corporativa que asume la organización a través de este documento.

El Plan asimismo destaca ciertos puntos como fundamentos que dan soporte a su existencia. Estos en términos generales son:

- Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003).

- Carta Iberoamericana en la Gestión Pública (2008).

(Estas dos últimas se vinculan con el papel de la capacitación para la optimización en los procesos de gestión).

- Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector público (2016).

(Referida en las competencias para gobernar, en términos de democratización, profesionalización, tecnologías de gestión y gobernanza).

- Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la función pública

(Relacionado al avance de los derechos humanos, igualdad de género y la diversidad. Y también al acceso público a la información y la lucha contra la discriminación).

- Marco Analítico para la Gestión de Recursos Humanos en Organizaciones Públicas (2002). (Se refiera a la estimulación y el crecimiento profesional del personal público y los requisitos para avanzar en la carrera administrativa).

- Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En este apartado el Plan entiende a la profesionalización como la posesión de atributos vinculados con la vocación de servicio, la responsabilidad, el mérito, la eficacia, la honestidad y la democracia. Esta definición se vincula con algunos Valores Corporativos nombrados por el área. Así mismo, el Plan reafirma “la apropiación y sentido de pertenencia(...) en pos de concebirse trabajadores al servicio de la ciudadanía”.

Tanto los fundamentos que el Plan destaca como su concepción de la capacitación y/o profesionalización de los agentes, constituyen atributos de identidad que asume el área, destacando por ejemplo valores como la responsabilidad y la honestidad.

Finalmente hace mención al contexto pandémico y el consiguiente desarrollo del Teletrabajo, entendiendo a la capacitación como una estrategia clave para acompañar esos cambios propuestos por la nueva normalidad. Lo cual coincide con una Cultura que se adapta al entorno.

Luego en el documento se plantean los objetivos del Plan.

El Plan como objetivo general propone *"promover la profesionalización de los agentes públicos en la búsqueda de la mejora en los servicios prestados al ciudadano (...)"*. Este objetivo coincide plenamente con la *misión corporativa* del área arrojada por el público interno a lo largo de la investigación.

En tanto los objetivos específicos, el Plan señala y destaca el fortalecimiento de las cualidades de los agentes públicos, generando un sentido de pertenencia con la Administración Pública. Otro de los objetivos destacados es la formación y capacitación en perspectivas de género e incorporarlos en la esfera de la capacitación.

### **Sistemas y Procesos**

Una vez establecidos los objetivos el plan caracteriza los modos al momento de realizar las Capacitación en pos de los lineamientos mencionados. Es decir que se trata de una sección donde se distinguen los **sistemas y procesos**, en términos de Capriotti (2009), que determinan desde la dirección el modo en que deben realizarse las tareas. Dimensiones que bosquejan los Factores Directivos de la **cultura corporativa** como también el Comportamiento Organizativo, determinante de la **conducta interna**.

*"Las Capacitaciones se desarrollan con metodologías teóricas - prácticas y contemplan actividades individuales y/o grupales, según cada caso y de acuerdo a cada modalidad y formato"*.

Es así que el plan distingue diversos tipos de capacitación a desarrollarse:

*Capacitación Inductiva:* Este tipo de capacitación, refiere a aquella que facilita y promueve la integración del nuevo colaborador a su ámbito de trabajo.

*Capacitación Preventiva:* Refiere a una capacitación que se orienta a prever las modificaciones que se generan en el personal, ya que su desempeño puede cambiar con el transcurso de los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la aparición de nuevas tecnologías, pueden convertir en obsoletos sus conocimientos.

*Capacitación Correctiva:* Aquí, la capacitación se destina con el fin de solucionar problemas vinculados con el desempeño laboral esperado del agente.

*Capacitación para el Desarrollo:* Es el tipo de capacitación que facilita que los agentes puedan ingresar a nuevas posiciones dentro de la administración pública, que requiere mayores exigencias y responsabilidades.

#### *Modalidades:*

Los contenidos del Plan se llevan a cabo a través de tres modalidades y de distintos formatos pedagógicos, se detallan a continuación:

*Modalidad presencial:* es necesario destacar que si bien es nombrada en el plan anual dicha modalidad no fue desarrollada en el periodo abarcado por la investigación.

*Modalidad a distancia y/o e-learning:* se trata de Capacitación a distancia a través del Campus Virtual del Gobierno de la Provincia de Córdoba. El plan destaca el uso de la tecnología en términos de accesibilidad a través de celulares, notebook, netbook, Tablet y PC de escritorio. Además, su contenido es accesible para personas con discapacidad. Cabe señalar que la modalidad está fuertemente vinculada con las apreciaciones de Capriotti (2009) donde la Comunicación Digital o en términos del autor, la Web 2.0 modifica las relaciones interpersonales las cuales pasan a ser masivas, potenciando las posibilidades de comunicación de los miembros.

Asimismo, dentro de esta modalidad el plan distingue algunas variantes tales como:

- El *aprendizaje móvil* o *m-learning*, usando teléfonos móviles.
- El *rapid learning* o *r-learning*, el cual a partir de herramientas y métodos busca el acelerar el desarrollo y construcción de un contenido de capacitación determinado.
- El *micro learning* se trata de entregas de contenido formativo al destinatario de la capacitación. Pueden ser videos, infografías, documentos de texto, etc.

*Modalidad semipresencial* o *blended learning*: es la combinación de las dos modalidades anteriores y permite conjugar la tecnología, con metodologías tradicionales de enseñanza-aprendizaje presencial.

Las modalidades mencionadas pueden desarrollarse a partir de distintos formatos, según el destinatario, los objetivos y la naturaleza de los contenidos. El plan distingue entre ellos: cursos, jornadas, talleres, conferencias, videoconferencias, etc. No obstante, durante el periodo analizado se realizaron exclusivamente Capacitación a través de videoconferencias y herramientas digitales.

Como característica destacable del documento en cuestión, se encuentra el apartado de detección de necesidades de capacitación y formación. Que es el modo en que se identifican los contenidos necesarios para ser incorporados al programa y a partir de ahí se diseñan y aplican las Capacitación pertinentes.

Este proceso está relacionado con el Sistema Integral de Evaluación de Desempeño del Gobierno de la Provincia de Córdoba. Por lo cual depende de una normativa excedente al área. La cual se desarrolla mediante una herramienta digital que contiene un formulario de "Propuestas de Mejora" utilizado por un evaluador para sugerir acciones "*(...) para optimizar el desempeño de cada trabajador en su función, las características individuales o las necesidades de capacitación*". A partir de ahí la información decanta en Capacitación ordenadas por tema y naturaleza, ya sean estas generales o particulares.

Se trata de un proceso que se encuentra fuertemente sistematizado, característica que aporta a una orientación de la cultura corporativa hacia los procesos marcados en manuales o normas organizativas, siguiendo a Capriotti.

*Capacitación General:*

*"La capacitación general es sistemática, planificada y perfilada para que los agentes públicos adquieran conocimientos de manera gradual y creciente..."*

Se trata de contenidos flexibles y situacionales. Articulados a ejes orientativos entre los cuales se destacan:

- Contenidos técnicos específicos asociados a funciones y tareas: estas capacitaciones desarrollan conocimientos específicos según la tarea y función del agente Público Provincial y se organizan de acuerdo a los temas que alcanzan y al agrupamiento de los agentes en:
  - Conocimientos administrativos y de gestión
  - Conocimientos Informáticos
  - Capacitación para Directivos y jefes
  - Contenidos que fortalecen recursos personales para el desempeño como: formación en ciudadanía y servicio público, habilidades de comunicación.
- Contenidos vinculados con el trabajo en el ámbito público, entre ellos: Gobierno Abierto, Responsabilidad Social Gubernamental, Entorno Laboral Saludable.

Y por último contenidos que se encuentran directamente relacionados con al menos algún ODS (objetivo de desarrollo sustentable), entre ellos: Perspectiva de género y diversidad (ODS 5-10), Formación en derechos humanos (ODS 10-16) Responsabilidad Social Ambiental (ODS 13 - 15), etc.

Del mismo modo que las capacitaciones se dirigen a los agentes, también abarcan a personas con cargos de conducción. Los cuales abordan temáticas relacionadas a: la utilización de competencias directivas para la gestión del conocimiento y las TIC's, trabajo colaborativo y metodologías ágiles, monitoreo y evaluación.

Asimismo, existen capacitaciones para acceder a dichos cargos jerárquicos.

*Cronograma:*

*"El cronograma de capacitación contempla los destinatarios, requisitos, programas, docentes y modalidades de cada evento. Se aprobará cuatrimestralmente por la Secretaría de Capital Humano, se publicará en el Portal Web del Gobierno de la Provincia: [www.cba.gov.ary](http://www.cba.gov.ary) se difundirá a través de todos los medios de comunicación que se consideren convenientes a fin de garantizar el acceso a la información a todos los agentes públicos".*

Se trata entonces de información enviada de forma descendente en términos de Ritter, estableciendo los modos e impartiendo directrices hacia los miembros.

Asimismo, el plan aporta a la noción de *filosofía centralizada* del área, donde las comunicaciones se dirigen a la generalidad de los miembros con directivas básicas y unificadas.

*Capacitaciones Específicas:*

Las capacitaciones específicas por su parte no se encuentran definidas por cronograma y se adecuan a las demandas de distintas áreas, implementando propuestas diferenciadas según cada necesidad. Entre las mismas se distinguen tres según su procedencia:

- Capacitaciones específicas planificadas por la Dirección de Desarrollo del Talento Humano. Deben ser aplicadas de forma transversal y los contenidos se vinculan con sistemas y procesos que deben ser conocidos por los agentes públicos de acuerdo a sus funciones específicas.
- Capacitaciones específicas solicitadas por funcionarios, Directivos y jefes: estas capacitaciones pueden surgir por necesidades de mejoras en las distintas áreas o por cambios organizacionales, etc. Siendo las necesidades arrojadas, presentadas en cualquier momento de la vigencia del Plan, analizadas través de reuniones con los ejecutivos de la Dirección de Desarrollo del Talento Humano, para determinar el proceder.
- Capacitaciones específicas diseñadas en distintos Ministerios, Secretarías y Agencias.

En este punto se puede destacar, la intervención de otros actores en la definición del accionar del área de Capacitación, y su dependencia respecto a otras autoridades, atendiendo a demandas ajenas a

la dinámica del área. Aspectos que coincidan con su carácter de órgano público inmerso en la Administración Pública Provincial.

Finalmente, es menester señalar que el Plan Anual se erige como un elemento de Comunicación Corporativa en la medida en que se dirige de manera consciente por parte de la organización, como una acción de comunicación propiamente dicha. Es decir que, siguiendo a Capriotti, se trata de información que es direccionada de forma voluntaria con el fin de comunicar la Identidad Corporativa. Al observar el documento y su análisis queda expuesto su carácter identitario a partir de los elementos y atributos de identidad ya mencionados, cargados de principios, valores y creencias, y su carácter de información controlada dirigida para dichos fines.

## **2.2. Estatuto Ley N° 7233**

A continuación, se realiza un breve análisis del Estatuto del Personal de la Administración Pública, establecido en ley 7233, y sus vinculaciones con el material teórico. De modo que aporta una visión holística de las variables abordadas en la presente investigación. El estatuto compone una normativa que abarca a distintas jurisdicciones dentro de la administración pública, por ende, la subdirección de Capacitación también se rige bajo la misma. (Consultar anexo N° 1.B).

En términos de **identidad corporativa**, se puede decir que el estatuto rige las relaciones de las personas que componen la administración pública.

En lo que respecta a la orientación de la cultura corporativa, al constituirse el estatuto en normativas formalizadas, remite a un aspecto de la organización que establece una orientación hacia los procesos.

Asimismo, esta ley, refuerza una filosofía corporativa centralizada, ya que se establecen parámetros estándares y unificados para todos los miembros del personal de la administración pública. Lo cual implica al área de Capacitación sin realizar distinciones entre los empleados de las subáreas vinculadas en ésta.

Si bien no la representa en su totalidad, el estatuto hace a la cultura corporativa de la organización. Ya que aporta a sus miembros un marco referencial para interpretar sus metas y procedimientos. (Scheinsohn 1997)

El estatuto del empleado público representa por lo tanto un factor sociológico, ya que establece normas vinculadas al comportamiento. (Capriotti 2009)

Del mismo modo se erige como un documento legal que establece condiciones en la **conducta corporativa** de la organización, especialmente la conducta interna. Es decir, las pautas de comportamiento o actuación cotidiana (Capriotti 2009). Siguiendo al autor y los niveles que identifica dentro de la conducta interna, se evidencia que el estatuto se enmarca dentro del nivel de el “comportamiento organizativo”, ya que es un sistema organizativo formal de la entidad.

De esta manera el estatuto funciona como “marco organizativo” (Capriotti 2009) ya que comunica a sus miembros asuntos vinculados con los valores y principios, las formas correctas y el enfoque de la organización. Para ejemplificar, dentro de su función de marco organizativo, los capítulos 2 y 3 del estatuto representan la política de recursos humanos, factor influyente del comportamiento organizativo. Lo mencionado se observa en los artículos 12 y 13 del estatuto de la administración pública provincial (ver anexo N° 1.B) que se ubican en el capítulo 2 y refiere a la normativa vinculante al ingreso y egreso del personal a la organización:

**“\*ARTÍCULO 12.-** *SON requisitos para el ingreso:*

a) *Ser mayor de DIECIOCHO (18) años de edad, salvo los casos expresamente previstos en las subcategorías escalafonarias “A” y “B”, en que la edad mínima será de CATORCE (14) años, en cuyo supuesto deberá contarse con dictamen favorable del organismo pertinente de Protección al Menor, valorando la situación económica - social de cada caso.*

b) *Gozar de buena salud y aptitud psico-física para la función a la cual se aspira ingresar, salvo casos expresamente contemplados en la legislación vigente.*

c) *Poseer condiciones de moralidad y buena conducta.*

d) *Cumplir los requisitos particulares que para cada grupo ocupacional establezca el régimen escalafonario pertinente.*

**\*ARTÍCULO 13.-** *NO podrán ingresar, ni reingresar, ni permanecer en la Administración Pública Provincial, según corresponda:*

a) *El que hubiere sido condenado por delito en perjuicio o contra la Administración Pública o cometido en el ejercicio de sus funciones.*

b) *El fallido o concursado, mientras permanezca inhabilitado judicialmente.*

c) *El infractor a las leyes vigentes sobre enrolamiento y servicio militar obligatorio.*

d) *El que tenga condena criminal por hecho doloso referido a la Administración Pública o que, no refiriéndose a la misma, cuando por sus circunstancias afecte el decoro de la función o prestigio de la Administración.*

e) *El que está inhabilitado para el ejercicio de cargos públicos*

f) *El que hubiere sido exonerado de la Administración Pública Provincial, Nacional o Municipal.*

g) *El que hubiere sido dejado cesante de la Administración Pública Provincial, Nacional o Municipal mediante sumario previo resuelto definitivamente (hasta cumplidos CINCO (5) años desde la fecha de su cesantía), o por las causales previstas en este Estatuto que no den lugar a indemnización, hasta CINCO (5) años después de la fecha de su cesantía.*

h) *El que se encuentre en situación de inhabilidad o incompatibilidad en virtud de las normas vigentes.*

i) *Los jubilados o retirados de cualquier régimen de previsión social, excepto los casos expresamente previstos en la Legislación provincial.*

j) *El que hubiere sido condenado como deudor moroso del Fisco, mientras no haya regularizado su situación.*

k) *Los contratistas o proveedores del Estado Provincial.*” (Ley N° 7223, 1984)

En lo que atañe a las pautas y conductas del público interno, entendiendo a éstas como modelos de comportamiento (Capriotti 2009), es necesario mencionar que gran parte de las mismas se encuentran normativizadas mediante el Estatuto del Personal de la Administración Pública. El estatuto afecta a la conducta interna delimitando lo que Capriotti (2009) describe cómo el comportamiento organizativo, compuesto por estructuras y sistemas que obran para el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

Observar el régimen disciplinario establecido en el capítulo número 6 del estatuto, sirve para entender cómo el mismo afecta la conducta de los miembros de la organización. A modo de ejemplo se hace mención al artículo 66 de la normativa, el mismo establece lo siguiente:

**“ARTÍCULO 66.-** *EL personal no podrá ser privado de su empleo ni objeto de medidas disciplinarias sino por las causas y procedimientos que este Estatuto determina.*

*Sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales fijadas por las leyes respectivas, serán pasibles de las siguientes sanciones por delitos y faltas que cometan:*

a) *Apercibimiento por escrito.*

b) *Suspensión hasta SESENTA (60) días corridos.*

c) *Cesantía.*

d) *Exoneración.*” (Ley N° 7223, 1984)

Ahora bien, en términos comunicativos se puede establecer que el estatuto es un canal formal siguiendo a Ritter (2008, p16) ya que se trata de un medio institucionalizado, se encuentra disponible para descargar en medios oficiales del gobierno y es de público acceso. Se compone como una comunicación descendente ya que se da desde la organización hacia los empleados con el fin de otorgar instructivas claras y específicas en relación al área y la actividad laboral. Conformándose al

igual que el Plan Anual, como un elemento de Comunicación Corporativa cargado de aspectos de la Identidad Corporativa.

Finalmente, cabe hacer mención al Estatuto como delimitador de *status* y *roles*. Siguiendo los conceptos de Capriotti (2009) al referirse a la clasificación de públicos, se observa que el estatuto sirve también para la identificación del *status* y del *rol* del público en cuestión. En el capítulo 1, el mismo mediante sus artículos establece quienes son los miembros de la administración pública que se encuentran bajo su órbita legal, estableciendo el status del público que abarca. En su artículo primero el estatuto establece su ámbito de aplicación y al hacerlo, ubica al personal de la Subdirección de Capacitación de manera tacita y por decantación bajo su normativa, a saber:

**“ARTÍCULO 1.-** *ESTE Estatuto regirá las relaciones de todas las personas que en virtud de acto administrativo expreso emanado de autoridad competente, presten servicios en la jurisdicción del Poder Ejecutivo y perciban la remuneración prevista en la Ley de Presupuesto Provincial y leyes especiales.*

*La presente Ley será de aplicación supletoria para todo el personal que se encuentra amparado por regímenes especiales en todo lo que éstos no prevean, conforme lo establezca la reglamentación.”* (Ley N° 7223, 1984)

Mientras que, en su cuarto y quinto capítulo, el estatuto menciona el rol de sus miembros, al establecer un conjunto de expectativas y obligaciones compartidas con respecto a la organización. En estos capítulos se establecen derechos y obligaciones del personal de la administración pública, los mismos se ven reflejados en los artículos.

Dentro del cuarto capítulo, se encuentran, el artículo 17, que menciona los deberes del personal de la APP, y el artículo 18, que establece las prohibiciones que debe respetar cada agente miembro de la organización.

Dentro del quinto capítulo se observa como el artículo 25 lista los derechos correspondientes a los agentes pertenecientes a la administración pública provincial:

**“\*ARTÍCULO 25.-** *EL personal tiene derecho a:*

- a) Estabilidad.*
- b) Carrera Administrativa.*
- c) Jornada de Trabajo.*
- d) Retribución Justa.*
- e) Ropa de Trabajo.*
- f) Higiene y Seguridad en el Trabajo.*
- g) Salas Maternales y Jardín de Infantes.*

- h) Becas para sus hijos.*
- i) Capacitación.*
- j) Compensaciones e Indemnizaciones.*
- k) Bonificación por Jubilación.*
- l) Traslados y Permutas.*
- ll) Licencia Anual.*
- m) Licencia Sanitaria.*
- n) Licencias, Justificaciones y Franquicias.*
- ñ) Menciones y Premios.*
- o) Agremiación.*
- p) Asistencia Social y Sanitaria.*
- q) Reincorporación.*
- r) Reingreso.*
- s) Renuncia.” (Ley N° 7223, 1984).*

El rol de público, de esta manera está conformado por expectativas institucionalizadas, establecidas a priori mediante la ley N° 7233.

### **Resumen del estatuto**

El estatuto se fragmenta en capítulos, los cuales abarcan una temática en la que, mediante artículos, se establecen diversos aspectos a considerar para el cumplimiento de la ley.

**El capítulo primero**, delimita el ámbito de aplicación del estatuto. La ley establece qué agentes se encuentran bajo la normativa de la misma, a cuáles los excede, y cuáles son los distintos tipos de personal existente, dando una descripción de cada categoría: de gabinete, interino, contratado, transitorio y suplente.

**El capítulo dos** del estatuto, hace mención a los ingresos y reingresos dentro de la administración pública. El mismo describe las condiciones y procedimientos de los ingresos y reingresos de agentes dentro de la Administración Pública.

Se establecen en este capítulo, cuáles son los requisitos para ingresar en la administración pública y detalla quienes, por determinadas situaciones, no podrán ingresar.

En los artículos finales establece y regula tanto el cese de actividades por parte de los agentes, y también las formalidades necesarias para sus nombramientos

**En su tercer capítulo**, el estatuto determina básicamente los motivos por los cuales el agente deja de ser parte de la administración pública, es decir, su egreso.

**El capítulo número cuatro** hace una descripción detallada mediante artículos de cuáles son los deberes que deben cumplir los agentes (artículo 17) y cuáles son las prohibiciones que deben respetar (artículo 18). Al mismo tiempo en sus artículos finales, menciona cuales son las incompatibilidades del cargo dentro de la administración pública provincial.

**El quinto capítulo** del estatuto desarrolla cuales son los derechos que adquiere el empleado público provincial, para ello divide sus artículos en tópicos que son fundamentales y cotidianos en el funcionamiento de la administración pública, mediante los mismos regula y garantiza al agente lo respectivo a garantías laborales.

**El sexto capítulo** del estatuto regula el régimen disciplinario del agente público provincial. En el mismo se asumen las responsabilidades inherentes a las personas. Cuál debe ser su comportamiento dentro del ámbito de la administración pública provincial, estableciendo que un agente público es directa y personalmente responsable de los actos ilícitos que ejecute, aunque los realice so pretexto de ejercer funciones o de realizar sus tareas. También detalla cuáles son y cómo se aplican las distintas medidas disciplinarias, cuáles son sus causas y procedimientos. Este capítulo abarca desde el artículo 65 al 88.

**El capítulo siete**, normativiza el reconocimiento y la actividad sindical. Establece la existencia de un gremio (S.E.P), la regulación de los aportes al mismo por parte de sus afiliados.

Al mismo tiempo, este capítulo regula cuales son los derechos y obligaciones de los representantes y delegados gremiales

Dentro de este capítulo queda reconocido como Día del Empleado Público Provincial el 11 de noviembre, acordándose asueto administrativo para dicho día. Al personal de guardia se le otorgará franco compensatorio al día siguiente.

**El octavo capítulo** establece que en el ámbito de la Administración Pública Provincial funcionará una Comisión de Relaciones Laborales. Al mismo tiempo determina cuáles son sus funciones y competencias.

Dentro del mismo se describe mediante sus artículos cuales son los procedimientos que debe cumplimentar la comisión. también se describe como debe estar integrada la comisión y las facultades y licencias de sus miembros, discriminando entre titulares o suplentes.

**El capítulo noveno** designa la autoridad de aplicación. La Dirección General de Personal de la Provincia, dentro de su respectiva jurisdicción y conforme a las atribuciones que le competen, será la autoridad de aplicación y la responsable de velar por el funcionamiento efectivo del régimen del estatuto del personal de la administración pública.

En el capítulo, mediante sus artículos, se designan cuáles serán las funciones de la Dirección General de Personal de la Provincia

Por último, **el décimo capítulo** hace alusión a las disposiciones transitorias. Por medio de tres artículos menciona las competencias y facultades del poder ejecutivo vinculadas a su relación con el personal administrativo designado.

# **CAPÍTULO 7**

## **CONCLUSIÓN**



En razón del cumplimiento de los objetivos de la investigación, respecto al entrecruzamiento de las distintas variables, y a la comparación de los datos obtenidos tanto, a través de la lectura de documentos oficiales como el plan anual y el estatuto del empleado, las entrevistas realizadas a directivos y coordinadores, y así también en encuestas dirigidas a los empleados, se optó metodológicamente expresar de forma resumida las descripción de los objetivos propuestos en dicho análisis y las conclusiones que arrojaron los mismos.

Para dicho cometido es pertinente expresar nuevamente cuáles son los objetivos propuestos:

1) Caracterizar la Identidad Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

2) Conocer la Comunicación de la Identidad Corporativa de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba hacia el público interno.

3) Observar la relación entre la comunicación de la Identidad corporativa y las expectativas y necesidades del público interno de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

Para el abordaje del primer objetivo, es claro el concepto que plantea el autor (Capriotti, 2009, p.21) sobre la noción de la Identidad Corporativa, el cual se define como: *“el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto percibe y se autodiferencia”*. Es por ello que a lo largo de la investigación se buscó indagar ciertos elementos que componen la Identidad Corporativa. Los cuales a modo de síntesis serán caracterizados a continuación:

Respecto a la Filosofía entendida como la concepción global establecida por la alta dirección en función de sus objetivos, la **misión corporativa** de la Subdirección de Capacitación se definió como: la profesionalización de los agentes públicos del Gobierno de la Provincia de Córdoba en pos de brindar un servicio de calidad a la ciudadanía. Cabe destacar que tal como se evidenció a lo largo de la investigación, la *misión* se vio ampliamente reconocida y asumida por los miembros de la organización abordados en el estudio. La **visión corporativa** en cambio no presentó parámetros claros tanto por parte de los cargos jerárquicos como así tampoco por parte de los agentes en general. Por el contrario, se evidenciaron diversas perspectivas a futuro de la organización. Un posible análisis al respecto es la incertidumbre existente en el ámbito público en relación a los horizontes deseables, ya que se trata de un compartimento público dependiente de otras instancias de la administración pública y el Estado Provincial.

Sin embargo, cabe destacar la existencia de los planes anuales de Capacitación, instancia que define los objetivos a cumplir en el año entrante, el cual puede conformarse quizás como una visión de la organización en tanto presenta metas específicas del año en cuestión. De todas formas, es menester señalar que no es asumido por los miembros como la *visión*.

Los **valores corporativos** fueron arrojados en primera instancia en las entrevistas a los cargos jerárquicos y luego contrastados en las encuestas a los agentes, y estos son: responsabilidad, compromiso, honestidad, autosuficiencia y profesionalismo.

Asimismo, a partir de los datos obtenidos en entrevistas y encuestas, y el organigrama de la organización, es que se pudo determinar que el **tipo de filosofía corporativa** que el área de Capacitación adopta es *centralizada*, ya que si bien se distinguen en su estructura tres sub áreas colindantes, los datos obtenidos reflejaron que todas funcionan a partir de parámetros estándares, con líneas directivas básicas para todos sus miembros, establecidas por la alta dirección, el plan anual de Capacitación y pautas de conducta que derivan en actuaciones comunes y unificadas. Lo cual se debe al carácter vinculante entre las subáreas, en la que el funcionamiento de una condiciona el funcionamiento de la otra y viceversa. El equipo de investigación entendió a la *filosofía corporativa* del área como útil y asumible en gran medida.

La *cultura corporativa* por su parte, se vio definida por un conjunto de creencias, valores y pautas de conducta asumidos e incorporados por los miembros de la organización, los cuales fueron evidenciados en todo lo ancho de la investigación. Los **valores** presentaron en gran medida consonancia con los *valores corporativos*, evidenciando un reconocimiento de los mismos por parte de los miembros en todos los niveles. No obstante, es necesario aclarar que, al no poder realizarse un proceso de *observación participante*, por cuestiones contextuales, es posible que existan valores compartidos en el quehacer diario, que la investigación aquí presente no haya podido evidenciar.

Mientras que las **creencias**, como presunciones compartidas arrojadas en las respuestas de los miembros fueron identificadas por el equipo de investigación. En primer lugar, la creencia en la capacitación como instrumento superador de las personas, y su consiguiente aporte al mejoramiento del servicio público. Dicha creencia se desprende directamente del Plan Anual de Capacitación, al momento en que expresa: "*Que el perfeccionamiento de los agentes deviene en la mejora continua de la gestión pública y los servicios brindados a los ciudadanos*". Luego el entendimiento de la capacidad de adaptación de la organización al contexto, asumiendo que la organización debe trabajar para responder a las demandas del entorno. Así también, la idea de que el área brinda un servicio de calidad y asegura la mejora continua, apoyada en la creencia en los procesos intervinientes y el plan anual de Capacitación.

En esta instancia las Creencias no fueron indagadas a través de preguntas directas, sino que fueron arrojadas de una lectura e interpretación holística de los datos.

**Las pautas de conducta** por su parte, se encuentran establecidas en el estatuto del empleado público que dictamina los modos de comportarse, los derechos y obligaciones a responder por parte del empleado y la institución, reglamentado bajo la Ley n° 7233. Cabe aclarar que al no existir la posibilidad de un trabajo de campo las pautas de conducta informales, que no se encuentran en los estatutos, pero si son asumidas en la cultura del área, reflejada en sus actividades, no pudieron identificarse detalladamente.

Ahora bien, a partir de estas caracterizaciones fue posible también definir el **tipo de cultura corporativa** que asume el área de Capacitación. En relación al modo en que manifiestan valores, creencias y su cohesión cultural, por un lado y su atención al entorno, por el otro, se pudo determinar que se trata de una *cultura activo-adaptativa*. Ya que en el transcurso de la investigación los miembros de la organización mostraron consonancia de criterios respecto a los valores asumidos, similitudes en las creencias plasmadas en las respuestas, y una posición enfática respecto a la consideración del contexto al momento de desarrollar sus funciones, en las que el entorno determina incluso la existencia de Capacitación.

Otra concepción a tener en cuenta fue la **orientación de la cultura**, en la relación entre agentes y la organización, entendida bajo la mirada de Capriotti, que se define a “lo colectivo” y prioriza el trabajo grupal. En torno a la dicotomía que se expresa entre el liderazgo y control, el área denota y se acerca más al liderazgo, sin embargo, existen mecanismos de control en lo burocrático que se respetan y auguran de manera formal. Todo esto plasmado y sustentado por las declaraciones en las entrevistas y los datos arrojados por las encuestas. Finalmente, en relación a la orientación a los procesos y la orientación a las personas, se puede aclarar que estos puntos conviven, ya que, si bien las tareas respetan estatutos normativos, dentro del cumplimiento de los mismos, existe una libertad de acción en la realización de las tareas, promovidas desde la alta dirección.

En relación al segundo objetivo, referido a conocer la *comunicación de la identidad corporativa* de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba hacia el público interno, se buscó mediante una serie de variables y elementos analizados, evidenciar la forma en que el área de Capacitación se comunica con su público interno. Por ello a modo de resumen se expuso a continuación una serie de definiciones que buscaron realizar un acercamiento a la Comunicación de la organización.

Teniendo en cuenta la bibliografía consultada a lo largo de la investigación, y los fundamentos teóricos de autores como Capriotti, Scheinson y Ritter, es que se optó por analizar la comunicación como el flujo de información que tanto consciente como inconscientemente la organización envía a su público (interno en este caso). Por ende, por un lado, se analizó la *conducta interna*, atendiendo a la dinámica comunicacional que tiene lugar de forma más inconsciente, y por

el otro la Comunicación Corporativa, que recae en los procesos conscientes dirigidos por la organización en materia de comunicación.

La *conducta corporativa interna* del área de Capacitación presentó un *comportamiento directivo* signado por un estilo de dirección asumida en términos de liderazgo, en las que los cargos jerárquicos están para coordinar y acompañar a los agentes, a través del diálogo y el trabajo en conjunto. Estos aspectos se vieron fuertemente reflejados, en un principio, en las respuestas arrojadas en las entrevistas a los cargos jerárquicos quienes coincidían en su noción de líder y presentaban perfiles profesionales similares, asociadas a las ciencias sociales. A su vez los resultados de las encuestas, respaldaron el estilo de dirección, a partir de identificarlo como una gestión de liderazgo y contar con una valoración positiva en términos generales.

Por su parte el *comportamiento organizativo* como variable que define la *conducta interna*, sirvió para completar la visión sobre el comportamiento del área. Ya que, sujeto a los sistemas organizativos formales, define el modo en que el área persigue la consecución de sus objetivos. En este punto, aspectos como la estructura organizativa, las estrategias preestablecidas, los sistemas y procesos, la política de RRHH, el estilo de dirección y los sistemas de participación, toman relevancia.

En líneas generales se observó un *comportamiento organizativo* en el que los sistemas formales tienen un papel crucial en el funcionamiento del área. En principio al tratarse de un organismo público es dependiente de una serie de leyes y manuales que marcan el camino a seguir. Entre ellos se destacan el plan anual de Capacitación, una suerte de pasos a cumplir y objetivos trazados por la alta dirección para el año en cuestión. El cual, establece las estrategias para cumplir los objetivos organizacionales. Y tal como reflejan los directivos en las entrevistas, existe una asimilación de dichas estrategias, y los procesos y sistemas preestablecidos para su puesta en marcha. Como también, el estatuto del empleado público que traza las líneas globales en términos de derechos y obligaciones del agente público.

Por otro lado, es necesario señalar que tanto las entrevistas como las encuestas arrojaron que la participación del área en la toma de decisiones responde a la jerarquía existente y no presenta sistemas de participación significativos para el resto de los empleados. Lo mismo sucede respecto a la Política de Recursos Humanos, que responde a las necesidades detectadas por los cargos jerárquicos ya que el área no posee un área en sí misma, siendo algunos de los directivos Licenciados en la materia. Ya sea la selección de personal, como las convocatorias son impulsadas por los directivos, como así también las entrevistas para la incorporación de personal.

Estos aspectos mencionados dejaron entrever que la *conducta interna* del área de Capacitación está signada por las jerarquías existentes, quienes marcan las líneas globales, como así también por los sistemas organizativos formales, estando el accionar de los miembros sujeto a los procesos preestablecidos. Característica que se ve asimilada por sus miembros.

Por su parte la **comunicación corporativa**, entendida como los procesos conscientes de información emitida por el área, se buscó caracterizar a partir de variables como *niveles de comunicación*, *comunicación interna*, *canales de comunicación* y la **comunicación digital**.

Los **niveles de comunicación** analizados en la investigación fueron las relaciones interpersonales y la experiencia directa con la organización. En consecuencia, se trató de información mediada respecto al primer nivel e información directamente experimentada, en razón del segundo. Y fue a través de los datos obtenidos en las encuestas, dentro de las cuales se indagó respecto a ambos niveles, su preferencia y nivel de similitud entre las informaciones distinguidas; que se pudo establecer que existe una concordancia entre la información recibida directamente por la organización y la receptada a través de las relaciones interpersonales con pares en el área. Sin embargo, es necesario señalar que en cuanto a la preferencia entre un nivel y el otro, se registró una paridad, presentando ambos niveles de comunicación valores casi idénticos.

Estos aspectos señalados tuvieron su correlación al momento de analizar sobre los **grupos o personas referentes** para obtener información. De este modo, se registró que existe una pluralidad de grupos referentes, pertenecientes a distintos cargos jerárquicos, ya sean agentes, coordinadores o directivos. Por lo cual existe una diversidad de actores que transmiten información en el área, y que son asimilados por los empleados como referencias a consultar. De este modo, se da una suerte de heterogeneidad de voces.

La noción de **comunicación interna** como variable determinante de la Comunicación Corporativa, fue abordada a partir de los aportes de Ritter y analizada en términos de la importancia que asume en la funcionalidad del área y el cumplimiento de lo que el autor llama las Funciones de la Comunicación Interna.

Se pudo dictaminar que dicha variable es considerada esencial en su totalidad como arista fundamental para el desarrollo y funcionamiento del área. Asimilada de tal modo por los cargos directivos y coordinadores como así también por los agentes del área. Y concebida como encolumnada a la estructura organizativa y el desarrollo de sus funciones, permitiendo la comunión de las subáreas existentes y el accionar unificado.

Mientras que **las funciones de comunicación** tales como la referida a satisfacer necesidades de información, afianzar la cultura, construir identidad, promover la comunicación y contribuir a espacios de información, participación y opinión; se reconocen como cumplidas en gran medida a partir de los datos arrojados en entrevistas y especialmente en la encuesta que sirvió como una suerte de auditoría de recepción por parte de los empleados. Sin embargo, cabe destacar que lo referido a los espacios de participación, resultan instancias poco reconocidas y en algunos casos inexistentes. Asimismo, tanto directivos como empleados, reflejaron a lo largo de la investigación un cierto inconformismo relacionado con el contexto actual de pandemia y la escasez de espacios donde

desarrollar comunicaciones cara a cara, y la consiguiente necesidad de poder contar con dichos espacios.

Esto último tiene una estrecha relación con el análisis de la variable de **Comunicación Digital**, donde se profundizó en los aspectos relacionados con el uso de plataformas digitales (web 2.0) en el desarrollo de la comunicación y las funciones del área.

Cabe destacar que en términos generales los miembros de la organización valoraron de forma positiva la actuación de las herramientas digitales durante el contexto de pandemia, que tal como sostuvieron los directivos del área, potenció el desarrollo de cursos y permitió continuar con la actividad de forma exitosa y ordenada, en gran medida gracias a la experiencia previa en la utilización del campus virtual. Asimismo, los empleados, encuestados respecto a estas dinámicas, evidenciaron conformidad en la modalidad de trabajo virtual, sin registrar complicaciones significativas respecto a la accesibilidad de los canales digitales y el desarrollo de sus funciones.

No obstante, durante el transcurso de la investigación se pudo dar cuenta de las necesidades del público interno de contar con espacios de comunicación interpersonal. En este punto, se le dio mucha importancia a la comunicación cara a cara, entendiendo que los canales digitales que vinieron a suplir dicha comunicación (tales como las videoconferencias) aunque hayan resultado efectivas, no logran igualar a la comunicación interpersonal. De forma que, en consideración de los directivos, si bien los canales digitales potencian la comunicación en términos de masividad y cantidad, no consiguen equiparar la vinculación otorgada por la comunicación interpersonal. Donde, el entendimiento es mayor, en la medida que el intercambio y el llamado *feedback* es más significativo. Dichos aspectos, fueron apoyados a su vez por el resto de los miembros quienes al ser encuestados arrojaron preferencia por modalidades mixtas en un futuro inmediato.

Estas nociones pueden del mismo modo ser observadas en términos de *canales formales e informales de comunicación*, como variable determinante de la Comunicación Corporativa. En cuanto, la carencia de comunicación interpersonal puede ser entendida como una falta de canales informales en términos de Ritter. Ya que la modalidad adoptada durante la pandemia redujo considerablemente los encuentros informales. Por otro lado, los canales formales identificados por los miembros del área son las reuniones virtuales y el WhatsApp. Generando de este modo, que los canales formales de comunicación durante este periodo, cobraran un sentido informal paralelamente. Fenómeno que se replicó en las distintas direcciones que pueden adoptar las comunicaciones, ya sean descendentes, ascendentes u horizontales en términos de Ritter.

Es necesario señalar, entonces, que la demanda de canales informales ante su carencia y la consecuente utilización de canales formales de forma informal respaldan la idea de Ritter (2008) que las comunicaciones formales e informales son complementarias y determinantes del funcionamiento comunicacional de la organización.

Finalmente el tercer objetivo de la investigación, Observar la relación entre la comunicación de la Identidad corporativa y las expectativas y necesidades del público interno de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba, fue perseguido a partir de una lectura transversal en el desarrollo de las variables que integraron los objetivos predecesores, y su vinculación con la variable de *Status* y *Rol* de público referido al público interno, más particularmente a los empleados no jerárquicos de la organización, sus necesidades y expectativas.

De este modo, al tratarse de una Identidad Corporativa, reconocida y asumida en gran medida, donde los miembros de la organización pertenecientes a todos los niveles jerárquicos identifican y comparten atributos de identidad similares, y poseen un entendimiento de las funciones del área concordantes entre sí, queda por establecer su vinculación con las necesidades y expectativas del público interno.

A lo largo del proceso, se dejó entrever que la **Comunicación de la Identidad Corporativa** se da de manera uniforme hacia las distintas áreas, en cuanto se evidencian nociones compartidas por sus miembros. Esto se evidencia a través de una comunicación dirigida formalmente a todos los miembros del área, sin impartir una discriminación en el contenido. A su vez esta suerte de uniformidad en la comunicación de la Identidad Corporativa queda de manera explícita en la existencia y preponderancia de los sistemas organizativos formales, como el estatuto del empleado público y plan anual de comunicaciones, los cuales sirven como marco regulatorio en términos de comunicación sujetos a las pautas que norman el desarrollo de las funciones. Dichos sistemas se direccionan a la totalidad de público interno en cuestión y esto denota la uniformidad de la comunicación de la identidad corporativa.

Sobre este punto se presenta un desafío a la hora de evidenciar el desarrollo de la Comunicación de la Identidad Corporativa, por la dualidad que existe entre la comunicación de naturaleza verticalista (por eso su éxito), propia de una organización centralizada, y los escasos sistemas de participación a los que acceden los agentes de la organización.

Por otro lado, es necesario destacar que las necesidades y expectativas del área se componen de aspiraciones de índole colectiva, expresadas por directivos y agentes, persiguiendo la mejora de los objetivos del área, como así también el compuesto de las necesidades y expectativas posee una visión meramente individual de parte de los actores involucrados. Por ejemplo, muchos de los agentes nombraron necesidades vinculadas al progreso laboral, mientras que otros se inclinaron sobre conceptos presupuestarios en términos económicos. A su vez, cabe destacar que tanto directivos como agentes expresaron sus aspiraciones compartidas en relación al crecimiento del área, evidenciando así una comunión de las expectativas del público interno dentro del área.

En síntesis, debido al proceso investigativo que cae sobre este punto es menester destacar la correlación entre una comunicación de la identidad corporativa desarrollada de forma unificada, y unas expectativas y necesidades compartidas del público interno en general, y perteneciente a distintos niveles y áreas, que tienen su expresión de forma colectiva; evidenciando una suerte de concordancia entre ambas dimensiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Capriotti, Paul (2009) - *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa.* - Ed. Libros de la empresa.

Chiavenato, Idalberto (2008) - *Introducción a la Teoría General de la Administración.*

Dorado, Claudia, Emanuelli, P., Egidos, D., García Lucero, D., Ortúzar, I., Von Sprecher, R., et al. (2009) - *Herramientas de Metodología para investigar comunicación. Conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos.* - Ed. Copy-Rápido.

Blanco, Cecilia, Cárcar, F., Dorado, C., EGIDOS, D., Emanuelli, P., García Lucero, D., Ortúzar, I., Ulla, C. (2012) - *Herramientas de Metodología para investigar en comunicación. Técnicas de recolección y análisis de la información.* - Ed. Copy-Rápido.

Ramió, Carles (1999) - *Teoría de la Organización y Administración Pública (Temas de Gestión y Administración Pública)* - Ed. Tecnos.

Ritter, Michael (2008) - *Cultura Organizacional: gestión y comunicación* - 1a ed. - La Crujía

Scheinsohn, Daniel (1993) - *Comunicación Estratégica. Management fundamentos de la imagen corporativa* - Ed. Machi.

Scheinsohn, Daniel (1997) - *Más allá de la imagen corporativa* - Ed. Machi.

Waldo, Dwight (1961) - *El estudio de la Administración Pública* - Ed. Tecnós.

## ANEXO

### **1. Documentación**

**1. A.** Gerbi, N. (2009): Programa de Acompañamiento para el Ingreso y la Permanencia en la Educación Superior. Trabajo Final de Integración. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba.

**1. B.** ARGENTINA. Estatuto del Personal de la Administración Pública Provincial. Ley N° 7233/ 2015 de 16 de noviembre. NUMERO, p 35.

**1.C.** Secretaría General de la Gobernación. Plan Anual de Capacitación para el Personal de la Administración Pública Provincial septiembre de 2020/ agosto de 2021. NUMERO O CODIGO DE LA NORMA. EDICION. Córdoba: EDITORIAL, 2020.

**1.D.** Organigrama de la Subdirección de Capacitación del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

### **2. Encuesta realizada a los agentes y su análisis.**

**2.A.** Formulario dirigido al público interno

**2.B.** Gráficos generados en base a la encuesta realizada al público interno.

### **3. Entrevistas a Directivos y Coordinadores de la Subdirección de Capacitaciones.**

**3.A.** Entrevista a Carolina D'Ambrosio.

**3.B.** Entrevista a Carlos Bervera.

**3.C.** Entrevista a Adriana Angeleri.

**3.D.** Entrevista a Christian Zoela.

3. E. Entrevista a José Gaetán.

**4. Metodología.**

4.A. Marco metodológico-conceptual.

4.B. Guía para el análisis de datos obtenidos.

**. Acceso a Anexo Digital:**

[https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1ouh4usROQAaHX5\\_MFbcy01EsEhi6AqW4](https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1ouh4usROQAaHX5_MFbcy01EsEhi6AqW4)

**. Acceso a Anexo Código QR:**

