



Universidad
Nacional
de Córdoba



FCC
Facultad de Ciencias
de la Comunicación

Universidad Nacional de Córdoba
Facultad de Ciencias de la Comunicación

BIBLIOTECA OSCAR GARAT

**PLANIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA
SECRETARÍA DE ASUNTOS ESTUDIANTILES DE LA FCA-UNC**

Nicolás Yamil Nasif

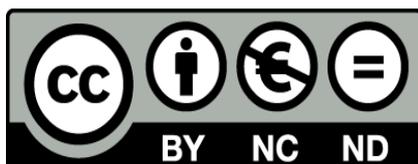
Cita sugerida del Trabajo Final:

Nasif, Nicolás Yamil. (2023). "Planificación y Diagnóstico de la Comunicación Interna de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la FCA-UNC". Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inérita).

Disponible en Repositorio Digital Universitario

Licencia:

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





Universidad
Nacional
de Córdoba



FCC
Facultad de Ciencias
de la Comunicación

Universidad Nacional de Córdoba
Facultad de Ciencias de la Comunicación

BIBLIOTECA OSCAR GARAT

**PLANIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA
SECRETARÍA DE ASUNTOS ESTUDIANTILES DE LA FCA-UNC**

Nicolás Yamil Nasif

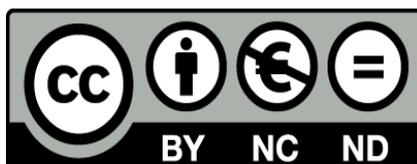
Cita sugerida del Trabajo Final:

Nasif, Nicolás Yamil. (2022). "Planificación y Diagnóstico de la Comunicación Interna de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la FCA-UNC". Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inérita).

Disponible en Repositorio Digital Universitario

Licencia:

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





FCC
Facultad de Ciencias
de la Comunicación



Universidad
Nacional
de Córdoba

Trabajo Final de la Licenciatura en Comunicación Social
Planificación y Diagnóstico de la Comunicación
Interna de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles
de la FCA-UNC

Estudiante: Nasif, Nicolás Yamil

Director: Lovera, Félix

Agradecimientos

A mi mamá Alicia y a mi papá Raúl, pilares fundamentales en mi paso por la Universidad.

A mi hermano Gastón, con quien comparto diariamente mi vida y la carrera elegida.

Al director de este Trabajo Final, Félix Lovera, por su confianza en esta investigación. Por dedicar su tiempo y paciencia en la revisión detallada de este trabajo. Por compartir sus conocimientos y por su pasión por la Comunicación Institucional.

A Samir y Ezequiel, Secretario y Subsecretario de Asuntos Estudiantiles de la FCA por la confianza.

A mis amigos y amigas, por el constante apoyo cuando las cosas se ponían difíciles.

A los docentes y compañeros con quienes compartí mi paso por la carrera.

A la Facultad de Ciencias de la Comunicación y a la Universidad Nacional de Córdoba por darme la oportunidad de acceder a la educación superior.

Abstract

El presente trabajo tiene como fin realizar **proyectos de comunicación** a partir de la elaboración del **diagnóstico** de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Córdoba. En ese sentido, se propone analizar el **funcionamiento** de la organización a través de las perspectivas desarrolladas en el marco teórico, pretendiendo lograr caracterizar fehacientemente la **Cultura Organizacional, la Comunicación Interna y la Inteligencia Emocional, Liderazgo y Gestión** presentes y reconocibles.

Un agregado fundamental que motiva esta investigación es abrir interrogantes centrales sobre la Comunicación Institucional en una entidad del **sector público**, más específicamente universitario. Este aditivo es interesante dado que los trabajos que sirvieron como antecedentes al presente se encuentran principalmente desarrollados en universidades de países como México, Colombia o España, pero no en Argentina. No es un detalle menor ya que la educación superior pública en cada sociedad tiene muchas diferencias entre sí, comprendiendo el rol fundamental que debe desempeñar cada casa de estudios en la comunidad en la que funciona.

Para conocer la Comunicación Interna de la SAE FCA, es menester primero desarrollar la **Cultura** de la organización, siguiendo la teoría del autor Alejandro Formanchuk. A través de él es que se estima lograr una **Comunicación Interna 2.0**, pero no sin antes apoyarnos en otros teóricos como Michael Ritter, Eugenia Etkin, Manuel Tessi, Rafael Echeverría o Daniel Goleman que dan gran contención a la investigación en pos de comprender de la manera más acabada posible a la Secretaría y su desenvolvimiento diario.

Para finalizar, el trabajo consta de una **propuesta de planificación** resultado de los puntos de apalancamiento y algunos nudos críticos detectados a lo largo de la investigación. En ese sentido, se presentan **dos proyectos** en total, siendo uno elaborado estratégicamente para fortalecer la **Cultura**, mientras que el restante se encargará de potenciar la **Comunicación Interna**.

Índice

Capítulo 1. Introducción.....	6
1.1 Tema.....	6
1.2 Interrogantes centrales.....	6
1.3 Fundamentación.....	6
1.4 Objetivos de investigación.....	7
Capítulo 2. Marco referencial.....	8
2.1 Sobre la Universidad Nacional de Córdoba.....	8
2.2 Sobre la Facultad de Ciencias Agropecuarias.....	9
2.3 Sobre la Secretaría de Asuntos Estudiantiles.....	11
Capítulo 3. Marco teórico.....	15
3.1 Cultura.....	15
3.1.1. Identidad.....	16
3.1.2. Cultura 1.0 y Cultura 2.0.....	18
3.2 Comunicación interna.....	19
3.2.1. Comunicación organizacional.....	19
3.2.2 Comunicación efectiva.....	20
3.2.3. Comunicación Interna 1.0 y Comunicación Interna 2.0.....	28
3.3 Inteligencia Emocional, Liderazgo y Gestión.....	30
3.3.1 Inteligencia Emocional.....	30
3.3.2 Liderazgo.....	34
3.3.3 Gestión en Administración Pública.....	40
3.4 Planificación.....	43

Capítulo 4. Marco metodológico.....	46
4.1 Instrumentos de recolección de datos.....	46
4.2 Unidades de análisis.....	47
Capítulo 5. Diagnóstico.....	48
5.1 Cultura.....	48
5.1.1. Identidad.....	49
5.1.1.1. Identidad Visual.....	50
5.1.1.2. Identidad Conceptual.....	51
5.1.2. Cultura 1.0 vs Cultura 2.0.....	53
5.2 Comunicación Interna.....	55
5.2.1. Comunicación organizacional.....	56
5.2.1.1. Canales.....	57
5.2.1.2. Comunicaciones.....	61
5.2.2. Comunicación efectiva.....	62
5.2.3. Comunicación Interna 1.0 vs 2.0.....	65
5.3 Inteligencia Emocional, Liderazgo y Gestión.....	70
5.3.1. Componentes reconocidos.....	70
5.3.1.1. Autoconciencia.....	73
5.3.1.2. Autogestión.....	74
5.3.1.3. Empatía.....	75
5.3.1.4. Capacidad Social.....	76
5.3.2. Estilos de liderazgo.....	77
5.3.2.1. Estilo autoritario.....	77
5.3.2.2. Estilo coach.....	78

5.3.2.3. Estilo conciliador.....	79
5.3.2.4. Estilo democrático.....	79
5.3.2.5. Estilo ejemplarizante.....	80
5.3.2.6. Estilo coercitivo.....	81
5.3.3. Gestión en la SAE.....	81
Capítulo 6. Puntos de apalancamiento y nudos críticos.....	84
6.1. Puntos de apalancamiento.....	84
6.2. Nudos críticos.....	85
Capítulo 7. Planificación.....	86
7.1. Introducción.....	86
7.2. Proyecto “SAE 2030”.....	87
7.2.1. Etapa Diseño.....	87
7.2.2. Etapa Ejecución.....	88
7.3. Proyecto “eSAE”.....	96
7.3.1. Etapa Diseño.....	96
7.3.2. Etapa Ejecución.....	98
Capítulo 8. Conclusiones.....	105
Bibliografía.....	107
Anexo.....	108

1. Introducción

1.1 Tema del Trabajo final:

El tema de trabajo final es la realización de un diagnóstico y planificación de comunicación interna de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC).

1.2 Interrogantes centrales:

- ¿Cuál es la situación de comunicación de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la FCA durante el periodo Febrero-Noviembre 2022?
- En base al diagnóstico, ¿qué estrategias de Comunicación Institucional se pueden implementar para dar respuesta a los posibles nudos críticos detectados?

1.3 Fundamentación:

Este tema es pertinente al campo de estudios comunicacionales, dado que sería imposible poder entender la situación de comunicación interna de un área y/u organización sin poseer un marco teórico que comprenda conocimientos propios del campo comunicacional. Además, para introducirnos en este tipo de investigaciones, es necesario llevar a cabo una mirada propia de la comunicación, y no de otras disciplinas que tienen otros como objetos de estudio.

Sin embargo, se utilizan conceptos que provienen de profesionales de otras ciencias sociales de apoyo, como ser la psicología, dada su gran relación que comparte con la comunicación sobre la mirada de comportamientos de individuos y en las organizaciones.

Por otro lado, es de interés realizar esta investigación dado a varios factores, entre ellos el acceso a la información, la posibilidad de trabajar con la institución educación, y dentro de la misma Universidad, con esperanzas de comprender el funcionamiento de áreas de sector

público y poder realizar un aporte (con la planificación) desde nuestra mirada profesional.

1.4 Objetivos de investigación

Objetivos generales:

1. Abordar conceptual y metodológicamente la Comunicación Interna de la SAE FCA
2. Planificar y desarrollar dos Proyectos de Comunicación Interna para la SAE FCA.

Objetivos específicos:

- 1.1 Realizar un diagnóstico sobre la comunicación interna y la cultura de la SAE.
 - 1.2 Identificar los principales procesos comunicacionales.
 - 1.3 Caracterizar los canales y flujos de comunicación.
 - 1.4 Distinguir la Inteligencia Emocional, el Liderazgo y la Gestión en la SAE.
-
- 2.1 Reconocer puntos de apalancamiento y nudos críticos en la etapa diagnóstica para retomar en los proyectos de comunicación.
 - 2.2 Elaborar estratégicamente los 10 pasos de los proyectos de comunicación, enfatizando en mensajes claves, medios de comunicación interna y su evaluación.

2. Marco Referencial

Para comprender el funcionamiento de cualquier organización, es menester ubicarla y referenciarla debidamente dentro del sector al que pertenece y las distintas características que se desprenden de ella. Puntualmente la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Ciencias Agropecuarias es una organización del sector público, al pertenecer a una unidad académica de la Universidad Nacional de Córdoba.

Esto nos sugiere que, para realizar un estudio exhaustivo de la SAE-FCA, se debe saber primero las distintas organizaciones que se encuentran en niveles superiores. Si bien es cierto y lógico que existen intereses y presiones que afectan con mayor o menor grado en el funcionamiento de la SAE, no va a ser el mismo impacto una política de la UNC que se da en las 15 facultades, que lo que ordenara la FCA en el propio seno de su unidad académica.

Por lo tanto, el nivel de detalle de cada organización aumenta a medida que más injerencia tiene dentro de la Secretaría.

2.1 Sobre la Universidad Nacional de Córdoba



La Universidad pertenece al sector público y entre tantas características que podemos enumerar, es interesante entender los conceptos de autonomía y autarquía. Estos fueron principios consagrados en la Reforma Universitaria de 1918 que estableció que el Estado Nacional no tiene injerencia política -como dictaminar las currículas- ni tampoco económica -financiar más o menos algunas carreras- sobre las universidades públicas del país.

Es interesante rescatar esto porque implica que no es necesario referenciar a toda la línea del sector público y del subsector educación superior, iniciando por la Presidencia de la Nación, el Ministerio de Educación, pasando por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) y el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), por mencionar algunas organizaciones que poseen una jerarquía superior.

*La Universidad Nacional de Córdoba (UNC) tiene una población estudiantil de 136 mil estudiantes aproximadamente. Físicamente, ocupa una superficie de 11,5 millones de metros cuadrados, de los cuales 1,37 millones se encuentran en la ciudad de Córdoba y el resto en el interior de la provincia de Córdoba. Su superficie cubierta propia supera los 380 mil metros cuadrados.

Distribuidos entre Ciudad Universitaria y el casco histórico de Córdoba, la UNC –también denominada Casa de Trejo– cuenta con quince facultades; dos colegios secundarios; 145 centros e institutos de investigación; veinticinco bibliotecas; veinte museos; un laboratorio de hemoderivados; dos hospitales; un banco de sangre; dos observatorios astronómicos; una reserva natural, y un multimedio de comunicación compuesto por dos canales de televisión, dos radios (AM y FM) y un portal de noticias.

La Universidad, como institución rectora de los valores sustanciales de la sociedad y el pueblo a que pertenece, tiene los siguientes fines:

- a) La educación plena de la persona humana.
- b) La formación profesional y técnica, la promoción de la investigación científica, el elevado y libre desarrollo de la cultura y la efectiva integración del hombre en su comunidad, dentro de un régimen de autonomía y de convivencia democrática entre profesores, estudiantes y graduados.
- c) La difusión del saber superior entre todas las capas de la población mediante adecuados programas de extensión cultural.
- d) Promover la actuación del universitario en el seno del pueblo al que pertenece, destacando su sensibilidad para los problemas de su época y las soluciones de los mismos.
- e) Proyectar su atención permanente sobre los grandes problemas y necesidades de la vida nacional, colaborando desinteresadamente en su esclarecimiento y solución.

*(Descripción institucional brindada en la página oficial de la UNC <https://www.unc.edu.ar/sobre-la-unc/>)

2.2 Sobre la Facultad de Ciencias Agropecuarias



*La actual Facultad de Ciencias Agropecuarias se creó el 21 de marzo de 1966 según Ordenanza N° 4/66 del H.C.S. con la denominación de Instituto de Ciencias Agronómicas, dependiendo directamente del Rector y del Consejo Superior.

Se trata de una Institución de corta vida, respecto a otras Facultades de la Universidad Nacional de Córdoba, pero que registra importantes aportes en la formación de recursos humanos y en el desarrollo de conocimientos para mejorar la producción agropecuaria, el nivel cultural y el bienestar de la sociedad.

En los fundamentos de la creación del Instituto se establecía que la Institución era una comunidad de profesores y estudiantes que procuraban la formación integral de sus componentes mediante objetivos específicos como preparar científicos y técnicos especializados en todas las ramas y orientaciones de la Ciencia Agronómica, las cuales con los conocimientos adquiridos debían participar del ejercicio y dirección de programas de desarrollo.

Otro de los objetivos era promover el intercambio de información y la realización de programas de investigación, experimentación y extensión con diferentes centros e instituciones nacionales y extranjeras, estableciéndose convenios de ayuda recíproca.

VISIÓN de la FCA

La FCA es una institución académica, pública, democrática, de excelencia, innovadora, formadora de profesionales con valores éticos y espíritu crítico, generadora y comunicadora de saberes agronómicos, comprometida e integrada con la sociedad para contribuir al desarrollo sustentable.

MISIÓN de la FCA

Contribuir al desarrollo sustentable de la región y del país a través de:

- La formación integral y continua de profesionales de ciencias agropecuarias a través de propuestas curriculares (de pregrado, grado y posgrado) flexibles, abiertas, apoyadas en una concepción interactiva y dinámica de los procesos de

enseñanza y de aprendizaje.

- La implementación de mecanismos permanentes para la identificación de demandas y cambios sociales que promuevan la actualización del currículo.
- La articulación de la docencia, investigación, extensión y servicios.
- La promoción de instancias de comunicación con la sociedad, para contribuir a la solución de problemas tecnológicos, ambientales, económicos y/o sociales.
- La generación de proyectos interdisciplinarios de docencia, investigación, extensión y desarrollo que respondan a las necesidades de la sociedad.
- La capacitación y valoración del personal.
- La realización de aportes a la generación de políticas públicas.

*(Descripción institucional brindada en la página oficial de la FCA <https://www.agro.unc.edu.ar/historia>)

2.3 Sobre la Secretaría de Asuntos Estudiantiles

Para referenciar la SAE se usa como base íntegramente la **Resolución del Honorable Consejo Directivo 750/2021**, que propone el organigrama de la gestión entrante, que tendrá mandato durante tres años luego de haber celebrado las elecciones de Decanato en la FCA (periodo 2021-2024).

*Establecer para la Secretaría de Asuntos Estudiantiles (SAE) la misión, funciones y organización, que a continuación se detallan:

Misión: Desarrollar acciones orientadas a atender problemáticas, necesidades e intereses de los estudiantes, brindando el apoyo y la orientación necesarios para su prosecución en la vida universitaria, promoviendo su formación integral y favoreciendo el desarrollo de las potencialidades de los estudiantes de grado y pregrado.

Funciones:

- Receptar, asesorar e intervenir en caso que fuera necesario en toda petición,

sugerencia, inquietud o reclamo que manifiesten los estudiantes de manera individual o a través del Centro de Estudiantes y/o de las representaciones estudiantiles en el HCD (Honorable Consejo Directivo) sirviendo de nexo con la gestión.

- Atender las problemáticas académicas estudiantiles conjuntamente con la Secretaria de Asuntos Académicos.
- Facilitar los trámites relacionados con las actividades académicas de los estudiantes de grado y pregrado.
- Realizar, conjuntamente con la SAA (Secretaría de Asuntos Académicos), el diagnóstico y seguimiento de las condiciones académicas que pudieran obstaculizar aprendizajes de calidad de los estudiantes e implementar las acciones correspondientes en el marco del Programa de Tutorías, tendientes a mejorar la prosecución en la carrera y tasa de graduación.
- Gestionar e impulsar la participación de los estudiantes en los Programas de Iniciación Profesional, Practicanato Agronómico Optativo, Prácticas a Campo y Unidades de Producción Aplicada, con entidades oficiales, empresas y otras organizaciones, para cada una de las carreras.
- Realizar convenios con instituciones públicas y privadas para el desarrollo de Practicanato Agronómico Optativo.
- Llevar adelante en conjunto con la SE (Secretaría de Extensión) iniciativas que estén contenidas dentro del Programa Compromiso Social Estudiantil.
- Informar y gestionar las becas, tanto internas como las provenientes de otros ámbitos, conformando un sistema que contemple las diferentes necesidades de los estudiantes.
- Gestionar becas y fondos de movilidad para distintas actividades de formación de los estudiantes de la Facultad.
- Gestionar el Programa de Becas para la Promoción de Actividades de Asistencia Técnica y Transferencia.
- Generar y supervisar acciones de adjudicación y seguimiento de ayuda económica para estudiantes.
- Receptar las inquietudes estudiantiles en materia de deportes, tareas comunitarias, actos culturales y de servicio de salud.

- Promover la participación de los estudiantes en actividades extracurriculares académicas, culturales, deportivas, etc.
- Generar campañas de concientización sobre el cuidado del medio ambiente.
- Difundir en el ámbito de la Facultad los programas y acciones culturales desarrolladas por la Universidad, u otras Instituciones que sean de interés para los estudiantes.
- Colaborar en la organización de las elecciones del claustro estudiantil.
- Coordinar con los Departamentos, Unidades Operativas, Secretarías de la Facultad y de la Universidad las actividades comprendidas en temáticas que son de interés estudiantil
- Administrar, organizar y difundir la información de interés estudiantil a través de diversos medios: correo electrónico, página web, folletería, redes sociales, entre otros.
- Realizar la distribución de los espacios físicos destinados a actividades de enseñanza o fines múltiples, garantizando el uso eficiente de los mismos.
- Administrar el uso de equipos y materiales paraeducativos existentes, asegurar el mantenimiento de los mismos y planificar futuras inversiones.
- Organizar los viajes solicitados por la Unidades Operativas para la realización de actividades curriculares que no se desarrollen en el Campo Escuela, garantizando la utilización de unidades seguras y de calidad.
- Accionar actividades en conjunto con el Área de Salud de la SAE - UNC, generando campañas de Salud, afiliación a P.A.S.O.S (Plan de Asistencia Social Solidario), entre otras.
- Fomentar y organizar actividades de interés general para los estudiantes.
- Proponer el Director/a del Departamento de Admisión y Seguimiento de Estudiantes (DEPASE) para su posterior designación por el señor Decano.
- Desarrollar actividades de articulación con la educación media, en conjunto con la SAA.
- Promover la carrera de grado y pregrado en el medio social.
- Organizar y coordinar el Acto de Colación de Grado, en conjunto con la SAA.
- Representar a la Facultad en las estructuras permanentes o "ad hoc" que desarrollen su actividad en el ámbito de la UNC, que se relacionen con las acciones de la Secretaría.

- Asistir y mantener informado al Decanato, al HCD y a los Departamentos en lo concerniente a su área.
- Asesorar sobre las reglamentaciones y disposiciones vigentes en los asuntos de su incumbencia al Decanato y al HCD.
- Toda otra actividad que le sea delegada expresamente por las autoridades superiores.

De la Secretaría de Asuntos Estudiantiles dependen funcionalmente la Dirección de Admisión y Seguimiento de Estudiantes (DEPASE), el Área de Materiales Paraeducativos y el Área Social.

La Secretaría contará con una Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles (SsAE) que dependerá funcionalmente de ella cumpliendo todas y cada una de las funciones y/o actividades específicas asignadas independientemente de aquéllas que le pudieran ser asignadas por el/la Secretario/a. De la SsAE dependerá funcionalmente la Dirección Deportes, Salud y Calidad de Vida, el Área de Servicios de Orientación Psicológica y el Área de Género.

*(Resolución HCD FCA 750/2021: <https://digesto.unc.edu.ar/handle/123456789/217129>)

3. Marco Teórico

Para introducir esta sección, es menester aclarar que se encuentran dos secciones definidas, que son el marco teórico de **Diagnóstico** y el de **Planificación**. Dentro de la primera sección, se establecen tres bloques con diferentes autores y perspectivas para lograr una visión integral de la organización en cuestión y cumplir los objetivos previamente propuestos.

Primero se desarrollará el bloque **Cultura**, teniendo en cuenta autores como Michael Ritter, Eugenia Etkin y Alejandro Formanchuk. En segundo lugar encontraremos la **Comunicación Interna** a través de los ojos de Manuel Tessi y Rafael Echeverría, y los ya mencionados Ritter y Formanchuk. Y tercero, en el bloque **Inteligencia Emocional, Liderazgo y Gestión** los referentes serán Daniel Goleman y Miquel Salvador Serna.

Por último, la sección de **Planificación de comunicación interna** se hará guiándonos en el manual de *Proyecto de Comunicación Estratégica en 10 puntos* producido por la cátedra Taller de Medios de Comunicación Institucional.

3.1 Cultura

Michael Ritter define a la **cultura organizacional** como: “la **manera en que actúan** los integrantes de un grupo u organización y que tiene su **origen en un conjunto de creencias y valores compartidos**. Kotter la define como “el grupo de **normas** o maneras de **comportamiento** que un **grupo de personas** han desarrollado a lo largo de los años”. En forma similar Edgar Schein la define como el **conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas** por los miembros de la organización.” (2008, p.41).

En ese sentido, a través de esa perspectiva es que interesa lograr analizar la estructura de la cultura, con sus distintos componentes, para conocer a la entidad que se propuso y que serán desarrollados a través de este apartado.

3.1.1. Identidad

Si bien Ritter no profundiza sobre los diferentes términos imprescindibles para analizar y comprender la cultura de una entidad en el sentido propuesto -es decir creencias, valores, normas, comportamientos, etc-, resulta menester poder conceptualizarlos. Es por eso que Eugenia Etkin será de importancia, ya que en su libro *Comunicación para organizaciones sociales*, dedicará una sección a la construcción del diagnóstico. Puntualmente ella establecerá la categorización de la **identidad**, definiéndola a través de Sanz de la Tajada como la “autorepresentación de la institución, el discurso que asume la institución para presentarse frente a los públicos” (2012, p.114).

Etkin además se apoya en grandes teóricos reconocidos dentro de la Comunicación Institucional como Capriotti, Costa y Chaves, entre otros, y distinguirá **la identidad visual** -compuesta por el nombre, el isologotipo, la gama cromática y el símbolo-, de **la identidad conceptual** -que integra el discurso de identidad, atributos, misión, visión, filosofía, valores y cultura.

Identidad visual

Para Joan Costa, la identidad es “el ADN de la organización”, y se define por lo que la empresa es, lo que hace, y lo que dice que (es y hace) (citado en Etkin, 2012, p.115).

Nombre: Elemento fundamental que compone la identidad. Existen diferentes tipos de nombres como ser descriptivos (enunciación de atributos), toponímicos (lugar/área de influencia), simbólicos (aluden mediante imagen metafórica), contracciones (mediante iniciales o del nombre), y patronímicos (indican mediante nombre propio).

Según Joan Costa, el nombre contiene diferentes características base, que responden a la “brevedad, eufonía, pronunciabilidad, recordación y sugestión” (citado en Etkin 2012, p.115), con diferentes maneras para ayudar a definir ese nombre.

Isologotipo: “signo de identidad monosémico. Es una construcción gráfica del nombre verbal que incluye información semántica. Designa y significa” (Etkin, 2012, p.117). Es clave entender el logotipo como un elemento importante, con un diseño intencional y particular que tiene que cumplir una cierta normativa, como ser legible, estético y simple.

Gama cromática: los diferentes colores que identifican a una organización poseen cargas emocionales estéticas, con su propia fuerza señalética y connotación. Estos colores son seleccionados principalmente por sus resonancias simbólicas y no por su impacto visual, dirá Costa (citado en Etkin, 2012, p.117).

Símbolo: es una imagen polisémica que refiere a la identidad, con un cierto grado de abstracción. Posee una función de identificación, de representación por sustitución a una institución.

Identidad conceptual

Paul Capriotti concibe a la identidad como “la conjunción de su historia, su ética, su filosofía, forma de trabajo, compromiso cotidiano, normas, etc. En suma, es el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica, y se diferencia del resto de las organizaciones” (citado en Etkin, 2012, p.119).

Discurso de identidad: Es un resumen de las características reales y potenciales de la entidad como atributos esperados por los públicos. Chaves lo denomina como texto de identidad base y comprende contenidos ideológicos básicos como una manera que tiene la organización de autorrepresentarse conscientemente.

Atributos: cualidades propias de una organización y que la diferencian de otras. Rasgos con los que se busca lograr sus objetivos, expresados clara y sintéticamente, y constituidos como la estructura ideológica básica de la entidad.

Misión: “define el modo en que la organización cumplirá sus objetivos” (Etkin, 2012, p.120). La organización establece qué es y qué hace, y dispondrá así del modo en que lo hace.

Visión: El propósito que persigue la institución, es el a dónde se quiere llegar.

Filosofía: Compuesta por la visión, misión y valores. La organización define aquí su convención global sobre sus fines, valores y funciones.

Valores: Son los principios que sirven de guía para la entidad, la manera en que efectúa una actividad.

Cultura: Capriotti lo plantea como “el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartida y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en su comportamiento” (citado en Etkin, 2012, p. 120).

Rituales: Comportamientos y acciones que, a través de su repetición, se institucionalizan

como conductas ritualizadas. Pueden ser conscientes o no, pero forman parte de las entidades.

3.1.2. Cultura 1.0 y Cultura 2.0

Por su parte, el autor argentino Alejandro Formanchuk resulta especialmente interesante cuando nos adentramos en las organizaciones, sobre todo por los aportes y visiones innovadoras. Este texto es una invitación a modernizar nuestra capacidad para hacer comunicación interna en las organizaciones.

Principalmente (y como se llama su obra), el foco principal es la Comunicación Interna 2.0, pero antes que entrar en ese aspecto, se detiene en aclarar que la CI 2.0 no depende ni consta de ninguna manera en la mera aplicación de tecnologías 2.0. Es decir, la instalación de medios sociales en la comunicación interna de una organización no es garante de un cambio modernizante. Esto sólo sería una modificación superficial que no resistiría eventualmente.

Para establecer un verdadero cambio, se debe comenzar “**por el núcleo de las organizaciones: su cultura**” (Formanchuk, 2010, p.9). Esto implica que las entidades habrán de reformular sus hábitos, prácticas, normas y demás componentes que forman parte de la **cultura** en un primer momento para luego pensar en llegar a una Comunicación Interna 2.0. Si no se está dispuesto a transformar la organización, poco y nada servirá la tecnología.

“La **cultura** es la **plataforma de la comunicación**. Una persona se expresa según su **personalidad**. Con una empresa sucede lo mismo, salvo que en vez de personalidad nos referimos a **cultura**” afirma Formanchuk (2010, p.14). Sin lugar a dudas que la cultura es transversal y el autor diferenciará términos entre la 1.0 y la 2.0:

Cultura 1.0	Cultura 2.0
El cargo se respeta	La capacidad se admira
Burocracia	Agilidad extrema
Grabado en piedra	Escrito en arena
El líder es el que más sabe	El líder arma equipos con los que más saben
Administradores	Emprendedores
Bajar línea	Subir y entretrejer puntos y rayas

Adaptados y repetitivos	Inconformes y evolutivos
-------------------------	--------------------------

Resulta llamativo que pudieran existir tantas diferencias entre una cultura y otra, hasta polarizando conceptos. El trabajo del comunicador institucional será fundamental en lograr una transformación así, en la que dejara de existir una asimetría tan marcada; en la que se empodere más a la gente que trabaja; en la que se piense y tome decisiones de una manera más participativa. Y es que es justamente el núcleo de la organización lo que permitirá que esto sea posible.

3.2 Comunicación Interna

3.2.1 Comunicación Organizacional

Un autor que será de utilidad para referenciar y definir la **comunicación interna** y la manera en que se materializa es Michael Ritter. En su obra *Cultura Organizacional* también describe y diferencia los **canales** de las **comunicaciones formales e informales**.

Para Ritter, la **comunicación organizacional** no es otra cosa que el intercambio de información, de ideas y de sentimientos. “El intercambio funciona mejor cuando tanto los empleados de alta como los de baja jerarquía se hallan involucrados en el proceso de comunicación” (Ritter, 2008, p.8). Además, considera a la **participación** como piedra angular al pensar en los integrantes de la organización como capital social, al promover su integración en diferentes espacios institucionalizados de opinión y toma de decisiones.

Asimismo establece diferentes **funciones** correspondientes, como: **afianzar, fomentar o cambiar** la cultura corporativa existente; **apoyar** el logro de los **objetivos**, las **políticas**, los **planes** y **programas** corporativos; **satisfacer** las necesidades de **información y comunicación** de las audiencias internas; **construir** una **identidad** de la empresa en un clima de **confianza y motivación**; **profundizar** en el **conocimiento** de la empresa como entidad; **desarticular** las subculturas **negativas**; **permitir** a cada empleado **expresarse** ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización; **promover** una **comunicación entre los miembros** de la organización en todos los niveles; **facilitar** la **integración** de las realizaciones personales con las institucionales; **reducir** los

focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros (Ritter, 2008, p.7).

Este autor de origen alemán establece también:

- **Canal formal:** medio institucionalizado. Se constituye mediante las vías establecidas para que fluya la información relacionada al ámbito laboral, destinado a las diversas poblaciones de la entidad y tiene como fin lograr coordinar la estructura organizacional. La intranet, manuales y reglamentos pueden ser ejemplos.
- **Canal informal:** no hace uso de ningún medio institucionalizado. Este canal se da por el vehículo y no por la información de la que se trata, es decir el lugar físico, el clima y entorno en que tiene lugar la comunicación. Por ejemplo la comunicación persona a persona, la ronda de sobremesa, el after office.
- **Comunicación formal:** se desarrolla con referencia a una estructura formal, en relación directa con los roles dentro de la organización. Una información de prensa o un memorando son claras muestras.
- **Comunicación informal:** se establece en una estructura informal, generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales. Son espontáneas, de preferencia de los empleados, independientes de la jerarquía. Un ejemplo es una charla de café entre amigos o el rumor.

3.2.2 Comunicación Efectiva

Rafael Echeverría en su texto *Ontología del lenguaje* expone la importancia que tiene el lenguaje en las relaciones humanas, sean del tipo que sean. Un capítulo en particular va a desarrollar una visión sobre el **poder de las conversaciones**, sus diferentes tipos y su desarrollo en las organizaciones. Si bien este autor trabaja principalmente sobre las empresas, he de aclarar que, al igual que Goleman, se encuentran sumidos en contextos particulares y que a partir de su lectura y comprensión, es útil proponer estos planteos también en organizaciones públicas.

Dicho esto, es menester comprender que todas las dimensiones de la existencia se dan a través de una conversación, que es “la danza entre el hablar y el escuchar” (Echeverría, 1997, p.130). En este sentido es que afirma que las organizaciones son “fenómenos lingüísticos:

unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí.” (Echeverría, 1997, p.147).

Esto nos permite comprender conceptos fundamentales de la organización, tales como sus **límites**, sus **objetivos** o “promesas”, la **cultura** o la **visión** y su **origen**. Es decir, las declaraciones que dan inicio y logran el consenso necesario para que una organización se constituya como tal, va a ser a través de las conversaciones. Esto es lo que garantiza a su vez la existencia de la entidad como algo superior y diferente a los individuos que, por más relevancia que tenga alguna persona, no se agotan en esa instancia.

Sobre sus límites, Echeverría expresa que es necesario establecerlos para lograr distinguirla, algo que distintos autores de la comunicación institucional se referirán como la **identificación** y reconocimiento de la organización. El segundo aspecto será esa red de promesas mutuas que construye la entidad. Esos compromisos que debe asumir cada persona que es parte y que, al cumplirlas internamente le dará la posibilidad de constituirse hacia el exterior.

La **cultura** va a ser referida como el “trasfondo compartido” (Echeverría, 1997, p.148) que se compone de lenguajes, prácticas y hábitos que le serán propios e integrarán parte de la organización, sea implícita o explícitamente. Y si bien el último aspecto que destaca el autor es también perteneciente a la cultura, lo distingue en el sentido de que ésta se compone de productos del pasado, mientras que lo que interesa ahora es la perspectiva sobre el futuro. Esto no es otra cosa que la **visión** compartida, que servirá a la hora de plantearse metas y objetivos que fueran posibles para la organización.

Además, Echeverría propone que los problemas o fallas existentes en entidades serán reconocibles a través de su estructura conversacional. Si bien no todas las fallas serán de comunicación necesariamente, sí son susceptibles de identificar a través del modelo conversacional que apliquen.

Por último le dedica un apartado a la función gerencial o de *management*, postulando: “Ningún área en la empresa es más dependiente de las competencias comunicativas que el escalafón ejecutivo y gerencial. El éxito o fracaso de un ejecutivo o de un gerente es función directa de su competencia conversacional” (Echeverría, 1997, p.150).

Otro gran aporte que será de utilidad por parte de Echeverría es el **modelo conversacional**, fundamentalmente iniciado como consecuencia de un quiebre, es decir “una interrupción en

la transparencia de su fluir en la vida” (1997, p.131). La forma de afrontar y la consecuencia que lleve a la acción o al inmovilismo es lo que clasifica y diferencia.

La conversación de juicios personales

Este modelo se caracteriza por una marcada inacción y se materializa en que lo primero que se hace a partir del quiebre es reaccionar, sin importar si es de manera positiva o negativa, y realizar juicios de cualquier carácter y se buscan razones para lo sucedido, más no hacerse cargo de eso.

En este sentido, el rebuscar y dar vueltas sobre lo mismo y quedarse estancado en el quiebre y su posible explicación no hace más que inmovilizar a la persona. Todo se detiene en pos de justificar, de buscar culpables, pero no necesariamente se expresa de la misma manera, sino que puede variar según el dominio de la responsabilidad (quien tiene la culpa), de la inclusividad (del dominio en que aconteció el quiebre) o de la temporalidad (siempre/nunca pasa esto).

La conversación para la coordinación de acciones

En esta conversación, se generan acciones futuras en pos de hacerse cargo del quiebre existente. Su fin es “lograr que algo pase, es intervenir en el estado actual de las cosas” (Echeverría, 1997, p.134). Cuando se entra en ellas, se procura modificar aquello que produjera el quiebre. Se transforma el estado actual de las cosas para evitar que vuelva a suceder y, si así resultara, encontraríamos el éxito.

Vale destacar que esa conversación que coordina la acción no será de exclusividad individual, entendiendo que vivimos en sociedad y que si una situación lo requiere, el pedir ayuda y coordinar la acción será fundamental.

La conversación para posibles acciones

Ahora bien, puede suceder que se encuentre cierta resistencia a realizar esa conversación, por no saber realmente qué decisión tomar o no contar con la respuesta positiva de la/s persona/s con la que se necesita contar. En el caso de no saber qué hacer, es positivo conversar para

explorar las distintas posibilidades y así tener más seguridad del éxito en la práctica.

Se habla sobre el quiebre acontecido, igual que el primer modelo, pero lo que diferencia a este es que no se da vueltas sobre el por qué sucedió, sino que existe un compromiso en pos de qué hacer y modificar el ambiente.

La conversación para posibles conversaciones

El desconocimiento o juicio sobre la respuesta de una persona para conversar y coordinar acciones es la situación que lleva a este modelo. Puede que esté abierta al diálogo pero solamente se desvíe del eje o, peor aún, genere quiebres más serios. Es este caso el que se abre esta opción, pensando en que hay algo que debe de resolverse para establecer el contacto.

En este sentido es que se plantea la conversación para resolver el quiebre de no poder sostener una conversación. Es ciertamente incómodo y aunque pudieran haber razones de alguna de las partes para comportarse de esa manera, este modelo intenta poner de manifiesto esos motivos y conversarlos en pos de esclarecerlos o cerrarlos, pensando que la coordinación es más importante y vale por encima de lo que pudiera aquejar.

Como mencioné anteriormente el otro autor que nos sirve de referencia en lo que es comunicación interna y, por su perspectiva la **comunicación efectiva**, es Manuel Tessi, profesional argentino que en su libro *Comunicación interna en la práctica*, analiza modelos tradicionales y propone a través de sus experiencias, estudios y tendencias de mercado, *siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Asimismo se destaca que sus aportes son claves a la hora de confeccionar los proyectos de comunicación interna en el apartado de **Planificación** del presente trabajo.

Esas premisas consisten en *Escuchar primero*, *Capitalizar las quejas*, *Ordenar la emisión*, *Narrar con significado*, *Ofrecer la palabra*, *Medir los logros* y *¿Y el cuadro de resultados?*. Estas siete prioridades se pueden englobar en tres momentos basados en un orden lógico, que serán denominados por Tessi como **la Planificación, la Implementación y la Evaluación**.

Planificación

Escuchar primero

Así como en cualquier tipo de relación que se pretenda establecer, la escucha es el acto de comunicación más importante y que definirá en gran medida el resultado de esa relación. Y no es algo solamente personal, de hecho Tessi afirma que las organizaciones mejor comunicadas son aquellas que más invierten recursos en esto. Así logran una sensibilidad importante que les permite entender a sus colaboradores.

El autor expresa que “para escuchar con mayor profundidad a colaboradores, pares y superiores en el ámbito laboral, un buen camino era que los directores mejoraran sus habilidades para “escucharse a sí mismos”” (Tessi, 2016, p.66-67). Esto es que la dimensión comunicativa intrapersonal (denominada “*autocomunicación*”) será parte de los primeros pasos que se establecen en las entidades en el camino de la escucha. Una vez logrado este momento, le seguirá el interpersonal y luego recién el institucional. Lograr la autoescucha sería determinante ya que permitiría a quienes dirigen la entidad aumentar la empatía, y esto derivaría en mejores resultados productivos.

En otra instancia, la escucha genera un gran nivel de aceptación y su efecto en las organizaciones es incuestionable. No sólo logra impactar en las motivaciones del personal, demostrando que la entidad se interesa y le importa la gente, derivando en cierta devolución o retroalimentación recíproca, sino también produce un alineamiento superior a cualquier norma que pudiera im/proponerse que no tuviera la escucha incorporada.

Si hay una cita que debiera rescatar de Tessi, es la que dice: “Lo primero que debería hacer una organización para mejorar su comunicación interna es escuchar a sus trabajadores” (2016, p.70). La manera de sistematizar esa acción es a través de la medición, si no se perderán ideas en el camino. Y al mismo tiempo es importante no perder de vista lo que no se dice, así como los silencios. Lo que no se dice no significa que estuviera todo en orden, ni el silencio implica un acuerdo o consentimiento. Más bien lo contrario. “Decodificar el silencio es el arte de la comunicación interna” afirma contundente Manuel Tessi (2016, p.73), aclarando que lo más valioso se encontrará en eso que no deseamos escuchar.

Capitalizar las quejas

Sin duda que esta premisa está conectada con la anterior, ya que sería imposible aprovechar la oportunidad de las quejas si no fuimos capaces de prestarle la debida atención a quienes emiten esos comentarios. La clave es haber aplicado los canales oficiales, porque no relevar no puede significar que los problemas no existen, sino que el rumor de pasillo será el resultado inevitable y, para quienes dirigen, es pésimo dado que no poseen control de lo que se dice, ni de la certeza, ni de quiénes originaron ese rumor. Por lo que, al solamente darle el espacio de escucha, ya se está en una mejor posición.

Tessi establece claras diferencias entre la comunicación interna tradicional de un **sistema de gestión integrada**. “La gestión integrada considera a todos los colaboradores como comunicadores internos y los declara emisores responsables, cualquiera sea su puesto o función” (Tessi, 2016, p.89). Así es que se distinguen los modelos y le otorga mayor trascendencia a la escucha y las quejas según sea la organización que se desee. Otro aspecto que marca diferencias es la mirada acerca del personal, concibiéndolos como meros receptores (rol pasivo) o como emisores-receptores (rol activo).

Tessi propone un juego de palabras, observando lo positivo en lo negativo, sacando provecho de escuchar las quejas, que surgirán siempre con voluntad de los colaboradores de mejorar las cosas en la organización ya que “todo empleado interpreta la queja como algo necesario y positivo, que ayuda a la organización y permite mejorar el trabajo que realizan dentro de ella” (2016, p.91). Desde la perspectiva que plantea el autor es darle cierto valor a las quejas, entendiendo siempre el contexto puntual en el que se realicen.

Implementación

Ordenar la emisión

Tessi reconoce un error común en las organizaciones que consideran que la emisión de mensajes es por sí sola de impacto positivo, siguiendo algunos criterios para llevarlos a cabo pero que generalmente se heredan de gestiones anteriores y tienen décadas de implementación. De hecho, cuando se encuentran problemas en la comunicación interna de la organización, no se le da esa importancia y se prefiere renovar hacia el afuera pretendiendo que eso impactará internamente, lo que no es acertado. Algunas de las características del

modelo tradicionalista se resumen en la univocidad, la masividad, la simultaneidad, la velocidad y la cantidad. Esto deja entrever que enviar un mensaje lo más rápido y repetitivo posible no significa en absoluto un buen modelo de gestión.

En contraposición, propone 5 polos orientadores que para una gestión integrada serán importantes, como ser:

1. Adentro-afuera: cuando la entidad evita enfocar todo su interés en la comunicación externa, sino que le da importancia a la interna también.
2. Escucha-emisión: Destinación de recursos, energía y presupuestos a escuchar a sus colaboradores en equilibrio con la cantidad de mensajes que les dirige.
3. Presencial-no presencial: mayor orden estratégico al equilibrar las técnicas remotas con los intercambios cara a cara.
4. Profesional-no profesional: no adjudicar exclusivamente el rol de la comunicación al departamento o espacio destinado para eso, sino que también considerar al resto.
5. Vertical-horizontal: evitar caer en la bajada de línea, sino que también se promueva la relación horizontal entre miembros.

Narrar con significado

En consecuencia del orden de la emisión, Tessi propone darle sentido a esos mensajes emitidos. Es decir que estos mensajes sean más bien significativos y no meramente informativos. Cuando los líderes de las organizaciones logran transmitir de esta manera recomendada es que se obtienen las mejores respuestas de su equipo, acciones alineadas con lo que se dijo, un compromiso y comportamiento propiciada por la comunicación. “La información en su estado más puro, aun cuando contenga una verdad indiscutible, no moviliza, no emociona, no motiva, no compele a la acción.” (Tessi, 2016, p.128)

Cuando la comunicación interna se sobrecarga de mensajes informativos, se produce una relación proporcional entre la cantidad que claramente está en aumento, en detrimento de la calidad. Tessi es categórico al afirmar que lo ideal es reducir esa cantidad desproporcionada pero no necesariamente no decirlo, sino que “*darle más significado a menos palabras*” (2016, p.129). Si bien la información es un componente racional-cognitivo importante para una estrategia de comunicación interna, los componentes emotivo-afectivos son igualmente imprescindibles. Por lo tanto se debe de procurar un equilibrio entre lo racional y lo

emocional. La información da razones pero el significado da motivos. Por eso es que narrar con significado es trascendente en una entidad.

Ofrecer la palabra

Esta premisa surge de la poca importancia que suele darse al intercambio interpersonal en modelos tradicionales de comunicación interna. De hecho, se recurre usualmente en los medios remotos que se disponen y pueden dar una devolución por parte de los empleados, pero se ha comprobado que las gestiones que incluyen el espacio institucional oficial de dar la palabra, son más exitosas al lograr participación, involucramiento y sentido de pertenencia entre sus miembros.

De hecho, *ofrecer la palabra* le sigue a *narrar con significado*, entendiendo que es la manera más efectiva de comprobar si el sentido buscado verdaderamente se logró. El valerse de modelos conversacionales es una ventaja siendo de gran ayuda para las organizaciones que buscan crecer y mejorar. Para lograr el compromiso que se detalló en la premisa anterior, este canal de diálogo es fundamental, partiendo de que genera que entre los propios miembros se comuniquen e intenten aportar más y mejor a la entidad.

Evaluación

Medir los logros

La manera de evaluar la efectividad del proceso de implementación, que se condice directamente con la premisa de *Escuchar primero*, aunque aquí se miden los logros y la finalidad de esta repetición, es tener una evaluación comparable al inicio y al cierre. Además este paso estratégico es fundamental para una gestión integrada, al tener conocimiento de lo positivo y lo negativo de lo implementado, buscando reconocer las mejoras profundas necesarias en la comunicación interna. Asimismo, esto permite la definición de políticas a largo plazo, teniendo la escucha como espacio imprescindible en dos ocasiones dentro de un mismo plan, fortaleciendo los canales de diálogo y participación.

Por otro lado, si hay algo que la gestión valora de un área o departamento es el reportar las métricas, entendiendo que se muestra un producto que es consecuencia directa y tangible del trabajo realizado. Presentar datos sobre los empleados, en mayor grado de objetividad o subjetividad, con sustento metodológico, siempre es reconocido y tenido en cuenta por las

esferas de más alta decisión de la organización, aportando riqueza concreta a la labor realizada desde la comunicación.

¿Y el cuadro de resultados?

Para concluir las premisas propuestas por Tessi, se plantea la importancia de vincular los resultados de la gestión de comunicación interna pero vista a través de y en relación con indicadores económicos. No será esta la ocasión que este aspecto aporte a este trabajo, dado que no se analiza el sector privado, sino que la manera de vincular la productividad de la comunicación interna será a través de otros indicadores que podrían ser la responsabilidad social por ejemplo.

3.2.3. Comunicación Interna 1.0 y Comunicación Interna 2.0

Retomando a Formanchuk, y una vez lograda la **Cultura 2.0** ya descrita, establecerá 11 *ejes energéticos* que caracterizan la CI 2.0.

1. **Acceso y disponibilidad:** la organización deberá brindar más acceso a la información al personal. Si bien tiene sus riesgos, la confianza en que la gente haga uso responsable, será determinante. También hay que aplicar criterios para esa apertura, pero sin duda que ocultar la información no es para nada útil en estos tiempos.
2. **Igualdad:** reducir asimetrías entre los integrantes de la organización. Entender la generación de contenido como algo susceptible de más integrantes. Prosumidores y no solamente emisores y receptores. Se termina el “público interno como rol” (Formanchuk, 2010, p.27).
3. **Usabilidad:** la entidad debe brindar recursos para mejorar las competencias técnicas del personal. Las herramientas tecnológicas abiertas y accesibles son fundamentales.
4. **Participación:** fundamental. La organización deberá confiar y generar los espacios propicios para garantizar la participación de la gente, para que éstos sean protagonistas de los contenidos que se generen. No es fácil ni rápido de conseguir, pero los resultados son más que sustanciales..
5. **Interacción:** “El 2.0 supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la

oportunidad de intervenir, crear y compartir contenidos bajo un paradigma de red.” (Formanchuk, 2010, p.30). Mientras más interacción, mejor. Romper la visión en la que se bajaban las líneas, el *broadcasting*, es clave.

6. **Construcción colectiva y colaboración:** Las ideas pueden venir de todos lados y la organización debería aprovechar eso y no limitarlo. La red que se puede construir y los contenidos a generar son infinitos y superan la visión que pudiera tener la cúspide. Esto potencia el conocimiento y la inteligencia colectiva sobre la toma de decisiones.
7. **Escuchar, responder y hacer:** Formanchuk afirma que “el poder de la expresión es el valor fundamental” (2010, p.32). Se practican las tres acciones porque hay una voluntad de conocer opiniones y valoraciones. Se responde ante lo que se recepta, dándole importancia a lo que manifieste la gente.
8. **Respeto y reducción del ego:** sin respeto y valoración, la comunicación no podrá nunca llevar a buenos caminos. Ponerse a la misma altura y en el lugar del otro es una tarea ardua y un compromiso, pero con notorios e incuestionables resultados.
9. **Red e interacción:** la CI 2.0 necesita flexibilizar los liderazgos, dirigentes, roles, tareas y tomas de decisiones que terminan rotando según la situación determinada. Se diluyen y achatan algunas jerarquías para lograr una mayor planitud.
10. **Reducción del control:** Formanchuk es categórico y propone: “Abrir el juego al 2.0 implica dejar de preguntarse “cómo controlo” lo que dice el personal y comenzar a pensar “cómo lo aprovecho”” (2012, p.35). El convencimiento de la apertura de generación de contenidos e información equivaldrá a poner menos esfuerzo de gestión en el control, aunque no necesariamente un descontrol.
11. **Desintermediación y horizontalidad:** el rol activo del “prosumidor comunicacional” necesita su lugar para ser participativo y lograr interconexiones de igual a igual. Las intervenciones ‘gerenciales’ serán mínimas y buscarán promover el mejor aprovechamiento de las interacciones.

Para finalizar, Alejandro Formanchuk recurrirá nuevamente a un cuadro comparativo entre la comunicación interna 1.0 y la 2.0, del que rescataré:

Comunicación interna 1.0	Comunicación interna 2.0
Información	Diálogo
Comunicación como producto	Comunicación como proceso
Emisor y Receptor	Prosumidores
Trayectorias ascendentes y descendentes	Comunicación en Red
Datos	Sentidos
Megáfono	Comunidad
Mucho password	Mucho acceso
Medios centrados en la difusión	Líderes centrados en la interacción
Monopolio en la emisión	Arquitectura descentralizada

Tanto de este, como del anterior cuadro comparativo, varios términos serán de gran utilidad a la hora de referirnos a prácticas o hábitos que se correspondan con 1.0 o 2.0 dentro de la organización que es el objeto de estudio.

3.3 Inteligencia Emocional, Liderazgo y Gestión

3.3.1. Inteligencia Emocional

Como se menciona anteriormente, el psicólogo estadounidense Daniel Goleman es un profesional que más ha estudiado estos conceptos y, a través de su desarrollo teórico, permitirá comprender las relaciones que existen entre la comunicación interna de una organización, como la que estamos estudiando, y la **Inteligencia Emocional**.

En principio, es importante entender el contexto en el que Goleman desarrolla su obra *Inteligencia Emocional*, publicada en 1995 en su país natal, y no es un detalle menor porque su trabajo se basó exhaustivamente en estudios empresariales de sector privado, y lo que más motivaba al autor era la productividad y la eficiencia, por mencionar tan solo dos de los principales conceptos de una sociedad capitalista. Hecha esta aclaración, es que se puede establecer similitudes y diferencias con una organización del sector público.

El modelo de **Inteligencia Emocional** (IE) según Goleman se distingue de otros porque no se

basa en el coeficiente intelectual, ni en el bienestar, sino en la **conducta**, el **rendimiento laboral** y en el **liderazgo** en la organización. Las capacidades de la IE, se presentan como “la competencia ‘determinante’ que mejor predice qué individuo, de un grupo de personas muy inteligentes, será mejor líder”, sostiene Goleman (2022, p.11). Con ello, el autor propone superar las métricas tradicionales que suelen caracterizar a un gran técnico o profesional, con enormes conocimientos en la materia, pero no necesariamente a un trabajador que pudiera dirigir espacios de gerencia ni un grupo de personas. En ese sentido, la productividad real de un grupo no va a ser su potencial teórico, sino la forma de coordinar sus esfuerzos (armonía personal). De hecho, él mismo plantea: “Los modelos de competencia para el liderazgo suelen estar compuestos entre el ochenta y el cien por cien por capacidades basadas en la inteligencia emocional” (Goleman, 2022, p.12).

Goleman se apoya en la neurociencia emocional para describir que hay zonas del cerebro que pueden tener bloqueos por distintas anomalías del trabajo -como sobrecargas- y no permite el normal desarrollo de la comprensión, la concentración, el aprendizaje y la creatividad, por ejemplo (2022, p.14). Esto explica la importancia del **líder**, siendo esa persona quien es/debe ser capaz de lograr una “armonía nerviosa”, que la gente llegue a la zona cerebral donde puede dar su mejor versión (Goleman, 2022, p.15).

El autor identifica cuatro dominios genéricos: **la autoconciencia**, **la autogestión**, **la conciencia social y la gestión de las relaciones**. Aclara que una capacidad de IE es necesaria para un buen desempeño laboral, mas no suficiente. Esto abre el interrogante sobre cómo se desempeñan estos dominios o componentes de la IE, las que detallaremos a continuación:

- *Autoconciencia*

Este componente “implica comprender en profundidad las emociones, los puntos fuertes, las debilidades, las necesidades y los impulsos de uno mismo” (Goleman, 2022, p.35). Lo que le permite a las personas con autoconciencia saber poner las cosas en un equilibrio y ser sincera. En este sentido, Goleman deja en claro que: “El individuo que posee un alto grado de autoconciencia reconoce cómo afectan sus sentimientos a él mismo, a los demás y a su rendimiento laboral” (2022, p.35).

Esta capacidad permite al individuo identificar los tiempos que se tiene que tomar para lograr determinados resultados, como así también sus fortalezas y debilidades. Su buena recepción a la crítica es otra característica que destaca, dado que poseen confianza en sí mismos para

mejorar. Asimismo, es determinante a la hora del liderazgo porque logran transmitir certeza y sinceridad a sus compañeros, lo que es altamente valorado.

- *Autogestión*

La autogestión se basa en la gestión propia, pero puntualmente de las emociones. Los impulsos biológicos los determinan, pero la capacidad de encontrar formas para controlarlos o canalizarlos de una manera útil es la clave. “La autorregulación, una especie de conversación interior continuada, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de la prisión en la que pueden encerrarnos nuestros propios sentimientos.” (Goleman, 2022, p.39). De allí se desprende el punto fundamental y permite empezar a vislumbrar la importancia de esta capacidad.

En el terreno del liderazgo, la autogestión le da la posibilidad a los líderes de controlar sus impulsos y crear un entorno de confianza e imparcialidad, en el que reina la productividad y se reducen las peleas internas. Un aspecto a destacar es el efecto goteo que presenta este componente, que en una organización en la que los jefes manejan las cosas con tranquilidad, nadie quiere parecer un exaltado. Además, la autorregulación permite estar al tanto de los cambios y la ambigüedad de nuestros tiempos, manteniéndolo abierto y preparado para dominar sus emociones, ante escenarios tan fluctuantes.

Otra virtud a destacar de esta capacidad para el liderazgo, es que “fomenta la integridad, que no solo es una virtud personal, sino también un punto fuerte en el campo organizativo” (Goleman, 2022, p.41). Esto refiere a la posibilidad de tomar decisiones superando la impulsividad, inclusive frente a decisiones que pudieran dar frutos en el corto plazo pero en desmedro del largo plazo.

Es determinante en los líderes, la **motivación**, una variante de la autogestión que consiste en movilizar las emociones positivas para lograr los resultados. Consiste en encauzar el impulso para cumplir los objetivos, propio y el de los demás. Esta motivación del líder es mayor a las recompensas externas que pudieran existir -como un sueldo elevado por ejemplo- porque lo que la distingue es “la pasión por el trabajo en sí: ese tipo de gente busca retos creativos, siente pasión por aprender y se enorgullece mucho del trabajo bien hecho. También muestra una energía inagotable para hacer las cosas mejor” (Goleman, 2022, p.43). Por tanto, quienes saben motivar generalmente se impacientan ante el statu quo e insisten en preguntar el por qué las cosas son así. Además, estas personas piden a sus superiores que les exijan más, dado

que no se conforman con objetivos de fácil realización.

- *Empatía*

Este término es fácilmente reconocible y ha alcanzado un gran impacto últimamente en nuestra sociedad, utilizado en muchos sentidos. En este caso, Goleman la caracteriza como la más fácil de reconocer en el mundo laboral, aunque bien hace la salvedad de que un líder empático no es sensiblería ni intenta complacer a todo el mundo. “Por el contrario, la empatía implica considerar detenidamente los sentimientos de los subordinados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes” (2022, p.45).

Así es que se entiende la importancia de la empatía en el liderazgo por (mínimo) tres motivos: el aumento de utilización de equipos, el rápido avance de la globalización y la necesidad de conservar a los buenos trabajadores.

Comandar un grupo de un cierto número de personas siempre será más o menos caótico, sobre todo si se intenta legitimar la toma de decisiones en la base del consenso. Por eso es necesario tener en cuenta los distintos puntos de vista y las distintas tensiones y alianzas internas que pudieran eventualmente conformarse.

En el aspecto de la globalización, pensemos en las diferencias culturales que pudieran existir entre una organización y otra. Si perdemos de vista estos aspectos, no tendremos la posibilidad de ampliar los horizontes y hasta corremos riesgos de caer en intolerancias y justificarlas por no comprender los distintos orígenes que indudablemente hacen a cada una de las personas, grupos y organizaciones.

Por último, los trabajadores más valiosos son claves para toda organización y retenerlos depende mucho de este dominio. Los líderes siempre necesitan formar y conservar empleados y no es poco usual que se empleen coaches y mentores. Estas figuras propician un “mejor rendimiento, mayor satisfacción laboral y una menor movilidad” (Goleman, 2022, p.47). Sin embargo, su mejor función es cuando logran instalarse en la cabeza de la gente, logrando discernir cómo lograr un buen feedback y cuándo insistir.

- *Capacidad Social*

Tanto este componente como el anterior, tienen que ver con la gestión de relaciones con los demás, mientras que los dos primeros (autoconocimiento y autorregulación) son de autogestión. Goleman describe a la capacidad social como una “simpatía con un objetivo

determinado: hacer avanzar a los demás en la dirección que deseamos” (2022, p. 48).

El autor caracteriza a las personas con este dominio como populares, con un buen número de gente conocida y suele encontrar puntos en común y compenetrarse, entendiendo que lo importante se logra colectivamente. Así, sostiene que: “La capacidad social es la culminación de las demás dimensiones de la inteligencia emocional. La gente tiende a ser muy eficiente en la gestión de relaciones cuando logra comprender y controlar sus emociones y demostrar empatía por la de los demás” (2022, p.49).

Otro factor decisivo es la **motivación**, partiendo desde la base que la gente motivada suele ser optimista frente a los resultados y esa actitud se refleja en los distintos ámbitos de la vida. Así, el individuo motivado servirá de ejemplo por su pasión por el trabajo, buscando animar y contagiar al resto.

Sin embargo, la capacidad social se demuestra también en una simple charla o actividad “extralaboral”, entendiendo que las personas tienen una vida fuera, con intereses, pasiones, miedos, defectos, virtudes. Compartir y conocerse más es parte de ese entendimiento que antes se mencionó. Además, al haber tanta movilidad y flexibilidad, puede que en el futuro se necesite de un compañero o ex compañero, por lo que la capacidad social abre puertas y supera el cortoplacismo.

Si nos referimos al liderazgo, vista desde este componente, Goleman plantea que “ningun líder vive aislado del mundo” (2022, p.51), y en este sentido determina una gran importancia a la comunicación, postulando que sería imposible que un líder logre que la gente trabaje si él no es capaz de expresar su empatía, de exteriorizar su pasión a la organización. Por lo que esta persona debe poder mostrar ante el círculo social que dirige las motivaciones que sobre él mismo hacen efecto. De lo contrario, nos encontramos en un ámbito extraño que otras personas naturalmente harán y lograrán mayor adhesión y cohesión del equipo, o simplemente no se obtendrán los resultados esperados. Ambos caminos llevan a un liderazgo trunco, sin efectividad ni cualidades óptimas.

3.3.2 Liderazgo

“Los líderes marcan las estrategias, motivan, crean una misión, implantan una cultura” (Goleman, 2022, p.53). Así comienza el autor, conceptualizando el importante rol de una persona que lidera una organización. Si bien busca la respuesta a la pregunta de *¿qué hace un*

líder?, que bien puede ser conseguir resultados, donde más se detendrá Goleman es en el *cómo*. Cómo lograr el mejor rendimiento de sus subordinados.

A partir de distintos estudios (principalmente de índole cuantitativa), la consultora Hay/McBer identifica seis estilos de liderazgo distintos, cada uno de ellos derivado de los componentes de la inteligencia emocional. Cada estilo aparenta afectar directamente al **clima de trabajo** de una manera determinada, pero el descubrimiento más interesante, será el que plantea que “los líderes con mejores resultados no se basan en un solo estilo, sino que utilizan muchos incluso en la misma semana en función de las circunstancias empresariales” (Goleman, 2022, p.54). De hecho, el autor utiliza la analogía con el golf, refiriéndose al uso de distintos palos para tiros determinados.

Es muy probable que al leer los seis estilos de liderazgo, entendamos que probablemente cualquiera sea líder y/o subordinado, dependiendo la situación particular.

“Los líderes *autoritarios* movilizan a la gente hacia una visión. Los líderes *conciliadores* generan vínculos emocionales y armonía. Los líderes *democráticos* crean consenso mediante la participación. Los líderes *ejemplarizantes* esperan rendimiento y autonomía. Los líderes *coach* contribuyen al desarrollo de la gente para el futuro. Y los líderes *coercitivos* exigen una sumisión inmediata.” (Goleman, 2022, p.55).

Pues sí, de seguro empleamos estos estilos según el momento, y pensaremos en alguien al leer la breve descripción de cada uno. Pero lo interesante de este estudio es la aplicación práctica, analizando los efectos de cada estilo y sus resultados como así también pautas para pasar de uno a otro. Sin dudas que la adaptabilidad es necesaria para lograr este cometido.

Un aspecto fundamental para realizar las mediciones de los efectos del liderazgo es el **clima o atmósfera laboral** y para observar con claridad, existen seis factores claves que influyen: la **flexibilidad** (la libertad para innovar sin que tengan que cumplir con burocracia); el sentido de la **responsabilidad** con la empresa; el nivel de **calidad** que marcan los individuos; la **precisión** de las palabras sobre el **rendimiento** y la **idoneidad** para recibir recompensas; la **claridad** con la que ven los individuos la misión y los valores; y finalmente el **nivel de compromiso con un objetivo común**. Cada estilo tiene un efecto particular en los distintos factores.

De hecho, el estudio propone la importancia del clima con los resultados, siendo de un tercio la proporción sobre el total. Es un porcentaje importante, como para darle la importancia que

merece, aunque claramente, por sí solo un buen clima no dará lo que se espera. “Los ejecutivos aplican los seis estilos de liderazgo principales, pero solo cuatro de ellos tienen sistemáticamente un efecto positivo en el clima y los resultados” afirma Goleman (2022, p.57) y los detallaremos un poco más a continuación.

1. El estilo autoritario

Es interesante comenzar la caracterización de estos estilos citando a Goleman, cuando afirma contundentemente que “la investigación indica que de los seis estilos de liderazgo el autoritario es el más eficaz, ya que mejora todos los aspectos del clima.” (2022, p.59). Esto se debe a la **visión** de futuro y la **motivación** a los trabajadores. Es decir, estos empleados logran entender su importancia dentro de la estructura.

Además, este estilo de liderazgo refuerza el compromiso existente con los objetivos planteados. Al enmarcar las labores individuales en la **visión** global, el líder autoritario consigue un entendimiento general de lo que deben aportar y lo que debe cumplir la organización, mientras todos son conscientes de las recompensas por conseguir el éxito.

Sin embargo, la flexibilidad debe de ser mencionada, especialmente si nos referimos al término “autoritario”, algo que en nuestras sociedades nos resuena casi exclusivamente en sentido negativo. Para esto, el propio Goleman realiza la salvedad y afirma que el líder “señala el objetivo pero deja mucho margen de acción (...) da libertad para innovar, experimentar y correr riesgos” (2022, p.60).

Finalmente, este estilo será útil en casi todas las situaciones, aunque especialmente en los momentos que requieren un golpe de timón, planteando una nueva visión y nuevo camino. Sin embargo, en una organización en la que quien lidera posee los mismos o menos conocimientos o experiencias que sus pares, el liderazgo autoritario fracasa dado que sería considerado inexperto.

2. El estilo coach

El líder coach se caracteriza por reconocer los puntos fuertes y débiles de sus empleados y vincular sus aspiraciones personales y profesionales. Es capaz de diseñar planes a largo plazo y trazar un camino para llegar, con objetivos claros de desarrollo. Llega a acordar con los

trabajadores los planes de desarrollo y ofrece siempre su ayuda a través de comentarios o instrucciones.

La delegación y asignación de tareas a sus subordinados también es una virtud de este estilo, aunque no siempre conlleva al resultado con rapidez. “En otras palabras, son líderes dispuestos a soportar fracasos momentáneos si fomentan el aprendizaje a largo plazo” (Goleman, 2022, p.62).

Si bien es cierto que el líder coach tiene una influencia claramente positiva en el clima laboral y en los rendimientos, este estilo es el menos utilizado debido a las distintas presiones que existen en las organizaciones. Otro factor que desmotiva su aplicación es que se fomentan más las capacidades personales de cada empleado que sus tareas laborales inmediatas.

Un factor fundamental es el **diálogo**. Para Goleman, “el diálogo tiene la capacidad de fomentar todos los impulsores de un buen clima” (2022, p.63). De hecho, este tipo de líder será más positivo cuando los subordinados poseen un cierto grado de autoconocimiento de sus puntos débiles y quieren mejorar su rendimiento. En contraposición, si el empleado no pretende cambiar o se resiste, o si quien lidera no tiene las habilidades necesarias para ayudar, el coach no será beneficioso.

3. El estilo conciliador

El líder conciliador tiene una máxima clara, que es: “La gente ante todo”. Es decir, se centra principalmente en las personas, pretendiendo valorarlos por encima de las tareas y objetivos. Claramente el clima laboral será muy afectado dado que busca la armonía.

También existe un efecto positivo en la comunicación, porque quienes se llevan bien suelen intercambiar y conversar con frecuencia, creando lazos de confianza e inspiración. La flexibilidad no se ve afectada dado que el conciliador “no impone restricciones innecesarias sobre la forma de proceder de sus subordinados” (Goleman, 2022, p.65). Otro aspecto a destacar en estos casos es el feedback, el comentario que da el líder sobre la labor cotidiana. Generalmente son palabras positivas y de ánimo, lo que es aún más motivador. Otra característica es la capacidad para crear relaciones, invitando al grupo a realizar actividades extra-laborales, compartiendo momentos más personales que otra cosa.

Pero, como todo estilo de liderazgo, posee sus debilidades, como ser el error de centrarse en el elogio si el rendimiento no está siendo “elogiable”. Podría caer en una “tolerancia de la

mediocridad” (Goleman, 2022, p.67), por lo que un fracaso se ve cercano en el horizonte. Puntualmente, Goleman recomienda mezclarlo con el autoritario, sobre todo si se dan situaciones como las mencionadas anteriormente, cuando hablamos de ese tipo particular.

4. El estilo democrático

Quien es responsable de un equipo debe tener en cuenta a sus empleados y sus voces a la hora de tomar decisiones. En este sentido es que el estilo democrático saca luz de ventaja frente a otros estilos al conseguir respeto, confianza y compromiso por dar **participación** al equipo.

Al escuchar las preocupaciones de los demás, tiene el antídoto para mejorar el clima laboral y mantener alta la moral. Asimismo, los empleados tienen conocimiento de los parámetros para evaluar las situaciones y de lo que son capaces de conseguir y de lo que no.

No obstante, existen los inconvenientes pero no afecta tanto en el clima como en otros tipos. Una consecuencia indeseable sería el caso de extrema asamblea y posponer las decisiones a reuniones y reuniones. Cuando el consenso no es alcanzable, alargar la toma de las decisiones es contraproducente y, hasta puede ser utilizado por algunos responsables de áreas para no tener que decidir algo ciertamente complicado. Además, si los empleados no son competentes para la decisión a tomar o no se encuentran suficientemente capacitados, su aporte no será el adecuado, siquiera se anime a participar. Goleman será categórico al plantear que “que buscar el consenso es mala idea en tiempos de crisis” (2022, p.70).

5. El estilo ejemplarizante

Este estilo, advierte Goleman, “debe utilizarse con moderación” (2022, p.70). Si bien todos los tipos que venimos desarrollando tienen sus pro y sus contra, éste tiene aún más precauciones. Si bien se pueden establecer niveles altos de rendimiento y el responsable será el que los muestre, también demuestra la obsesión porque las cosas se hagan mejor y más rápido, exigiendo similar al resto del equipo. Si no lo logran, serán reemplazados.

En términos de rendimiento, deberíamos observar un incremento sin duda pero el clima laboral se ve tremendamente afectado de manera negativa. “Muchos trabajadores se sienten abrumados por las exigencias de alto rendimiento del líder ejemplarizante y se desmoralizan” (Goleman, 2022, p.71).

El trabajo ya no es solamente hacerlo bien y rápido, sino también entender lo que el líder pretende cuando éste no ha sido capaz de comunicar verdaderamente el objetivo, lo que acrecienta la sensación de desconfianza entre los empleados.

De todos modos y por fuera de los aspectos negativos que tiene este estilo, cuando se tiene un grupo de personas muy motivadas, muy competentes y que requieran poca coordinación, el estilo ejemplarizante sí es posible y nos dará buenos resultados. Es más, puede conseguir el objetivo con gran rendimiento e incluso antes de la fecha estimada.

6. El estilo coercitivo

Por último, el estilo coercitivo es, como indica su terminología, al menos complejo. Es tal así que un responsable que aplica la coerción, terminará imponiendo un ambiente y que su sola presencia ya es condición suficiente para hacerlo sentir.

De esta manera, el clima laboral es uno de los factores más afectados, y si hay algo que desaparece es la flexibilidad. “La toma de decisiones del líder, completamente vertical, mata las nuevas ideas de raíz. La gente se siente tan humillada que piensa: “¿Para qué voy a aportar nuevas ideas, si seguro las rechaza?”” (Goleman, 2022, p.74). Del mismo modo, la responsabilidad también se resiente y, como no tienen iniciativa, no se implican en lo que sucede en la organización.

Otra consecuencia negativa se verá en el sistema de recompensas. Goleman propone que los trabajadores con alto rendimiento tienen una motivación que no es estrictamente el salario, sino “la satisfacción del trabajo bien hecho” (2022, p.74). Esta satisfacción será tocada por el responsable coercitivo. Asimismo, la falta de motivación del líder de lograr adhesión de sus subordinados a un objetivo común. Como esa visión no es compartida, los trabajadores se quedan pensando “¿Para qué sirve todo esto?”.

Sin dudas que es el menos adecuado para aplicar en numerosas ocasiones, aunque este estilo puede ser útil cuando nos encontramos en situaciones de alta tradición o hábitos fallidos y que se busca romperlas y/o reemplazarlas, dando un golpe sobre la mesa con un ruido suficiente como para que los empleados sepan que las cosas cambiaron/van a cambiar y así sus formas de trabajar. Pero no se debe perder de vista que sólo será dada esa emergencia y que luego deberá virar hacia otro liderazgo si se pretende no caer en todas las desventajas antes mencionadas.

3.3.3 Gestión en administración pública

Resulta clave poder caracterizar la manera en que se realiza concretamente la gestión de una organización de sector público, con articulaciones y conceptos teóricos que permitan comprender diferentes dinámicas que resultan propias y se distinguen de instituciones privadas o de tercer sector, por ejemplo. En ese sentido, el autor Miquel Salvador Serna propone en un artículo titulado *Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: ¿están cambiando las reglas del juego?* distintas maneras de analizar el funcionamiento y así establecer un camino para entender ciertas iniciativas novedosas en la gestión de los recursos humanos.

Para introducir este apartado, Salvador Serna comenta sobre el proceso de modernización que buscan aplicar las administraciones públicas en un afán de desburocratizar ciertos trámites, como así también la manera de gestionar los recursos humanos. De hecho, sobre esto último es que hace foco y en pos de lograr una mayor eficiencia, rendimiento y productividad, se heredan herramientas e instrumentos que son propios de lógicas de organizaciones del sector privado. Lo que focaliza el autor es que esos instrumentos (como la evaluación del desarrollo profesional), no son neutras sino que traen consigo mismas cargas valorativas de las empresas, imponiendo conductas, comportamientos, actitudes, prácticas en sí. Y el ámbito de recursos humanos, es decir, esfera interna del funcionamiento de administraciones públicas, “es el punto de partida de los procesos de socialización de sus miembros y un espacio donde se concretan valores públicos como la objetividad, la neutralidad o el mérito y se les da sentido” (Salvador Serna, p.110, 2008) .

Los diferentes enfoques innovadores, denominados también “aproximaciones neoinstitucionalistas” se basan en los conceptos de **institución** o de **reglas de juego**, entendidas como el “resultado de un conjunto de **normas, reglas, valores, estructuras y rutinas** interrelacionadas, que definen las acciones que se consideran apropiadas en términos de relaciones entre el **rol** adoptado y la situación que se quiere afrontar, aportando estabilidad y significado a la **conducta** de los **actores**” (Salvador Serna, p.111, 2008).

Esa institución va a ser la que preside la gestión de los recursos humanos, se la denomina “función pública” y se encuentra regulada por un marco jurídico compuesto por leyes, decretos, referencias constitucionales, normativas nacionales, regionales o locales, e inclusive los propios reglamentos, por mencionar algunos ejemplos. Además de ese entramado, existen

diferentes reglas informales que, sin dudas, influyen en la interpretación de sus principios. Se distinguen cinco reglas: la idea de **igualdad** (en acceso a los puestos de trabajo), el **mérito** y la **capacidad** (regulan el acceso), la **unidad** (en la configuración del sistema de función pública), la **centralización de la gestión** (de las actividades vinculadas a la gestión de recursos humanos) y la **jerarquía** (mecanismo de coordinación).

Para lograr interrelacionar estos elementos, hay que distinguir entre función pública y política. Generalmente las administraciones públicas se caracterizan por ser de orden más técnico, entendiendo que son espacios de poca visibilidad y rentabilidad política para quien lo ocupara o gestiona, generando que quienes se hicieran cargo de los espacios, solamente dedicaran el tiempo de mandato y no mucho más, sin buscar fortalecer realmente ya que es un mero lugar de paso. Lo que dificulta la profundización del trabajo o una transformación del sistema entero de gestión de recursos humanos. Así es que surgen estas reglas de juego que dirigen la actividad de los actores implicados en la función pública.

En pos de cambiar las reglas de juego, es preciso establecer un planteamiento estratégico que sea coherente con los objetivos de la organización. En este sentido, es útil la distinción que realiza Salvador Serna entre los niveles de política, gestión y administración. El primer nivel corresponde “a las **políticas** de personal y se vincula al establecimiento de los objetivos estratégicos que expresan equilibrios de valores en un contexto determinado” (2008, p. 114) que bien pueden desagregarse en normas, directivas o resoluciones y quienes deben cumplirlas son los responsables de la gestión y administración del personal.

Para que estos objetivos se decidan, se debe contar con el apoyo de los gestores de RRHH, que son quienes plantean los problemas y posibles soluciones. O sea: “La **gestión** no se limita a organizar, dotar, dirigir y controlar, sino también a equilibrar los sistemas técnicos y sociales de la organización con los recursos y los condicionantes de su entorno, con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos” (Salvador Serna, 2008, p.115).

El tercer nivel es la **administración** y, en el momento en que desaparece la toma de decisiones es donde comienzan las responsabilidades de este. Es decir que principalmente aplica técnicas predeterminadas que los gestores consideran para cumplir los objetivos preestablecidos.

Por lo tanto, el autor afirma que una Administración Pública sin política de personal, es una entidad que no es capaz de reproducir un modelo organizativo distinto del que parte, estando incapacitado de adaptarse a su entorno. Si no se logra consolidar una verdadera política de

gestión de los recursos humanos en el seno de la organización, ninguna iniciativa puntual logrará un efecto que perdure, ni en el tiempo ni en la cultura.

Salvador Serna rescata diferentes tendencias en gestión de RRHH que, a pesar de las normativas estatales, se implementan en administraciones públicas en pos de transformar dinámicas de la organización. Así es que se destacan cinco iniciativas que son: **la gestión por competencias, la evaluación de los recursos humanos clásicos, la gestión del conocimiento, el desarrollo de sistemas de información** y, finalmente, **el rol de la comunicación interna**. Si bien se puede decir que la gestión por competencias y la gestión del conocimiento son propuestas que tienen un cierto nivel de aplicación en algunas organizaciones, las dos que más interesan y se rescatan son el desarrollo de sistemas de información y el rol de la comunicación interna.

Desarrollo de sistemas de información: el apoyo a la toma de decisiones y a su evaluación

Esta iniciativa consta principalmente en la implementación de un sistema que recolecta datos sobre el personal, capaz de: “Centralizar y transformar la acumulación de datos individualizados de sus profesionales en información agregada y útil, y también en conocimiento, para introducir racionalidad o, cuando menos, mayor evidencia empírica, en el proceso de análisis de la realidad actual, en la elaboración de diagnósticos y en la toma de decisiones en el ámbito de gestión de recursos humanos” (Salvador Serna, 2008, p.122).

Sin duda que la innovación tecnológica y su aplicación dará oportunidades para aplicar una propuesta como esta, en la que se pretende racionalizar la toma de decisiones en pos de contar con la mayor información posible a la hora de armar su diagnóstico. El cambio cultural que se requiere para verdaderamente darle potencia a esta iniciativa, consta de capacitar a los directivos para que se acostumbren a leer e interpretar esos datos.

La comunicación interna y el rol de las intranets corporativas

Si bien tradicionalmente han existido soportes de comunicación interna dentro de organizaciones, como bien puede ser una revista, publicaciones, mailing o un manual para empleados recién incorporados, lo novedoso en este punto será la implementación de las nuevas tecnologías de información. En ese sentido, las intranets y los “portales del empleado”

son redes de distribución de información sólo accesibles a los integrantes de la organización. Estos canales de comunicación interna y de gestión transfieren a un nuevo soporte diferentes rasgos de las organizaciones claramente, pero su aspecto más novedoso se encuentra en la relación entre la entidad y los empleados que forman parte. Su potencial efectivo está puesto en lograr participación efectiva, no sólo interacción ni mucho menos una mera difusión. “Así, los avances en la transparencia, la mayor agilidad en la gestión de determinados trámites o la mejora en la información disponible son solo algunas ganancias potenciales que precisan de cambios en las actitudes y en los procesos internos de la organización y que van más allá de la mera aplicación de tecnología”, afirmará Salvador Serna (2008, p.125). Por lo tanto, sin una modificación en las reglas de juego, sería imposible afirmar que esta plataforma transformará la organización.

3.4 Planificación

Por último, luego de haber diagnosticado la situación de la Secretaría y haber detectado puntos de apalancamiento como así también nudos críticos, corresponde la propuesta de planificación, con ánimos de devolver un proyecto comunicacional concreto que le resulte de utilidad a la Secretaría. Para esto es que utilizo el manual de producción de la Cátedra de Taller de Medios de Comunicación Institucional, titulado *Proyecto de comunicación estratégica en 10 puntos*.

Primero, es menester entender el concepto de **proyecto** y cómo lo trabaja la cátedra, puntualizando en su conformación por una serie de actividades y acciones combinadas, articuladas y de cierta duración. Además, se caracteriza por utilizar recursos de diverso tipo (humanos, técnicos, financieros, materiales) y tienen una **finalidad** u **objetivo** determinado, que no será otra cuestión que resolver una situación-problema que se quiera modificar.

Cabe señalar el lugar preciso en el que se encuentra un proyecto y no confundirlo con otros términos que son fundamentales a la hora de planificar la comunicación interna. Si realizamos el camino desde lo más global hacia lo más particular, debemos empezar con el **plan**, que está compuesto por un conjunto de programas y proyectos pero su formulación deriva de “lineamientos políticos fundamentales, prioridades, asignación de recursos acorde, estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos” (Ander Egg en Apunte de cátedra, 2020, p.3).

El siguiente paso es el **programa**: “El conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza” (2020, p.4). Por su parte, la **actividad** es un medio de intervención sobre la realidad dispuesta a cumplir cierto objetivo, y las **tareas** son las acciones puntuales que concretan la actividad.

Los 10 puntos propuestos en el manual se dividen en dos etapas, siendo el **diseño** la que engloba: **1. La organización, 2. La problemática atendida, 3. El proyecto, 4. El público y 5. Los objetivos.** La **ejecución**, por su cuenta, comprende: **6. El mensaje, 7. Mix de medios, 8. Calendario, 9. Evaluación y 10. Presupuesto.** Estos puntos se encuentran esquematizados de manera muy precisa en el siguiente cuadro que confeccionó la cátedra (2020, p.6-7):

		El tema	Contenido	Responde a:
Diseño	1	La organización	Resumen descriptivo de la organización /institución (nombre, sector, ámbito de actuación, datos contacto).	Quién.
	2	La problemática atendida	Antecedentes, necesidades o temas a potenciar y puntos enfocados de apalancamiento del diagnóstico -interno y contextual-.	Por qué.
	3	El proyecto	Denominación Nombre y descripción general del proyecto.	Qué se hace.
	4	El público	Público objetivo. Alcance, descripción y características, incluyendo situación de recepción.	A quién se dirige.
	5	Los objetivos	Situación deseada. Objetivos a lograr. Generales y Específicos.	Para qué.
Ejecución	6	El mensaje	Mensajes claves. Núcleo de comunicación. Concepto fundamental a transmitir.	Qué se dice.
	7	Mix de medios	a. Mix de medios, acciones, productos y conductas. b. Detalle de actividades y tareas.	Cómo se hace.

	8	Calendario	a. Calendario medios y acciones. b. Detalle de calendario o cronograma de gestión.	Cuándo se hace.
	9	Evaluación	Modalidad de monitoreo y evaluación. Indicadores y herramientas claves de medición de logros e impacto.	Resultados.
	10	Presupuesto	Recursos disponibles y necesarios. Costos de planificación, diseño, producción y ejecución. Ecuación costo/beneficios.	Cuánto cuesta.

4. Marco Metodológico

4.1 Instrumentos de recolección de datos

Aquí resultó de apoyo imprescindible el libro “Herramientas de Metodología para investigar en comunicación”, tanto el tomo 1 (Conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos) como el tomo 2 (Técnicas de recolección y análisis de la información). Esta bibliografía sirvió de base teórica-metodológica para comprender la perspectiva que más se adecua al tipo de trabajo que realizamos, lograr conceptualizar las diferentes técnicas utilizadas y operacionalizar las variables puestas en práctica.

Primeramente es fundamental establecer que esta investigación se encuadra en el **paradigma cualitativo** comprendiendo que nos proponemos investigar construcción social de significados y sentidos, enfocándonos dentro de las experiencias y las significaciones internas de cada miembro de la organización acerca de los distintos temas que hemos conceptualizado. Además, la visión cuantitativa no sería pertinente dado que una mera descripción de situaciones observables/medibles, no hacen al espíritu de este trabajo final, aunque siempre pueden haber algunas mixturas que sirven para enriquecer la investigación.

Además este trabajo es de tipo **exploratorio**, dado que la finalidad principal es “recabar información para reconocer, ubicar y definir problemas; fundamentar hipótesis, recoger ideas y sugerencias” (Rojas Soriano, 1991:31). Esta investigación posee ciertos conocimientos preliminares que sirvieron de guía pero es menester profundizar y conocer con mayor detalle lo que puede ocurrir en una organización.

Establecido esto, nos introducimos en las **técnicas** que se requirieron para recabar los datos necesarios y pertinentes para responder nuestras interrogantes. Es así que, dada la naturaleza del fenómeno a estudiar -de perspectiva cualitativa-, se utilizaron las **entrevistas en profundidad semi-estructuradas**, **grupo de enfoque** y la **observación no participante** como técnicas de recolección de datos primarios, entendiendo que las técnicas de datos secundarios también nos serán de utilidad (como ser **revisión/análisis documental**).

Se seleccionó la técnica de **observación no participante** no sólo comprendiendo que es la ideal para un estudio exploratorio y de nuestras características, sino también porque era la

intención poder tomar contacto con las situaciones reales que analizaremos pero permaneciendo ajenos dado que no formamos parte de la organización a investigar ni de la actividad que se lleve a cabo.

Asimismo la **entrevista** fue considerada fundamental porque nos permitió entablar diálogos con las personas adecuadas que eventualmente son quienes nos brindaron los datos que estamos buscando. Estas entrevistas fueron de tipo semi-estructuradas, contando con un guión de preguntas que sirven como ejes de la conversación pero sin necesidad de ceñirnos estrictamente a ese guión, permitiendo el espacio a nuevas preguntas/repreguntas que pudieran surgir por la característica que pudiere adquirir la entrevista eventualmente.

El **grupo de enfoque** permitió poder conversar con personal de la SAE que no fue entrevistado. Además, dió la oportunidad de escuchar sus opiniones y respuestas sobre lo que fuera de interés preguntarles, con la particularidad de que se encontraron acompañados por compañeros de la Secretaría. Ahí surgieron temas y comentarios que no se encuentran en las otras fuentes de recolección de datos por la característica espontaneidad del focus group.

4.2 Unidades de análisis

Para recolectar la información, se estableció que como criterio para las entrevistas, era fundamental el Secretario, Samir Alejandro Mohuanna, y dos integrantes de la Secretaría seleccionados por su antigüedad laboral. En ese sentido, se entrevistó a Fernando Barioglio, personal con mayor antigüedad (7 años, nodocente encargado de consultas, aulas, materiales informáticos) y a Magalí Herrera, quien había ingresado en octubre del 2022 (nodocente encargada de tareas administrativas y consultas).

Para el grupo de enfoque se priorizó la disponibilidad horaria de al menos cuatro integrantes que, con distintas jerarquías y tiempo en la SAE, lograron comentar sobre el funcionamiento y las diferentes dudas que se les planteó.

Participaron Talia Postiguillo, Directora del Área Social, Rodrigo Meyer, nodocente, María Guadalupe Romero, responsable de la Dirección de Admisión y Seguimiento de Estudiantes (DEPASE) y Juan Attme, nodocente.

Para la observación, se pudo presenciar una de las reuniones interdisciplinarias de equipo, en la que participaron el Secretario, el Subsecretario y los directores de las áreas (Social, Género, Orientación Psicológica y DEPASE).

5. Diagnóstico

Para esquematizar esta etapa del trabajo final y como fue anticipado en el Marco Teórico, se considera fundamental lograr distinguir tres grandes bloques que permitirán conocer la situación inicial de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la FCA-UNC. Primero, será necesario establecer la **Cultura** organizacional, como dejó en claro Alejandro Formanchuk, por lo que será el primer gran bloque. Luego se tratará la **Comunicación Interna** para caracterizar y comprender el funcionamiento. Una vez realizado ese recorrido, el tercer bloque nos adentrará en lo visto sobre **Inteligencia Emocional, Liderazgo y Gestión** y estableceremos finalmente las dinámicas que se corresponden con la cotidianeidad de la SAE.

5.1 Cultura



Aquí, la idea principal es caracterizar la **cultura** organizacional de la SAE, a través de la información recabada y reconocer los distintos componentes de la **identidad**, para posteriormente referenciar con lo que Formanchuk estableció como **1.0 o 2.0**, según se corresponda.

Primero, vale la pena recuperar la información recolectada a través del análisis documental. Para esto me apoyo principalmente en la Resolución del Honorable Consejo Directivo 750/2021 que establece la reestructuración del organigrama de la Facultad de Ciencias Agropecuarias. En ella se fijan las distintas Unidades de Gestión que dependen directamente de Decanato. Entre esas, se encuentra la SAE y define su **misión, funciones y organización**, habiendo sido citada de manera completa en el *Marco Referencial*. Merece la atención el

lenguaje utilizado y los aspectos puntualizados, dado que no se plantean varios de los componentes fundamentales.

Cabe destacar que este documento se encuentra enmarcado dentro de un proceso de discusión institucional de la FCA, como es la *Planificación Estratégica Participativa (PEP)*. Esta metodología se encuentra completamente desarrollada en la página web de la Facultad, en la sección **Institucional** (disponible en: <http://www.agro.unc.edu.ar/~copep/>) y se define como:

“El corazón del trabajo de la FCA, con la misma sabremos adónde estamos, a dónde queremos ir y porqué queremos llegar allí. La P.E. la construimos en una relación basada en el **diálogo** entre **todos los miembros de la FCA y actores representativos** del medio.

Se entiende como un **proceso participativo** y nos lleva a contestar una serie de preguntas como:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Dónde estamos?
- ¿Qué futuro queremos para nosotros?
- ¿Cómo hacemos para conseguirlo?
- ¿Qué influencias queremos causar?
- ¿Qué problemas / dificultades estamos teniendo?
- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ¿Dónde debemos utilizar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?”

Asimismo, de la PEP participan docentes, nodocentes, estudiantes, egresados y se contemplan las instituciones de cualquier sector y finalidad que tengan cierta incidencia en la vida de la Facultad y sus egresados.



5.1.1 Identidad

Siguiendo lo planteado por Etkin, se procede a **distinguir** la Identidad Visual y la Identidad Conceptual de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles.

5.1.1.1. Identidad Visual

Nombre: La organización recibe el nombre de **Secretaría de Asuntos Estudiantiles** y es generalmente reconocida por la comunidad de la Facultad de Ciencias Agropecuarias como “SAE”. Este nombre tiene carácter **patronímico**, porque su **finalidad** es atender los variados asuntos del claustro estudiantil, aunque también se puede destacar la **contracción** dado que es usualmente mencionada a través de sus **iniciales**.

Isologotipo: Según el Secretario, es “**heredado**”, vale la pena detenerse aquí, dado que existen **tres logotipos en uso actualmente** por la SAE. Uno es el que figura como foto de perfil de la página de **Instagram**, otro aparece también en la presentación pero en la página de **Facebook**, mientras que en su **correo electrónico** poseen una imagen diferente. Aparte de esta peculiaridad, las diferentes convocatorias, difusiones, placas, flyers, etc. que se hacen desde la Secretaría, **no cuentan con el logotipo de la entidad**, sino que si se utiliza alguno, es el de la Facultad. Cabe destacar que **las distintas Unidades de Gestión de la FCA, sí poseen su logotipo y lo incluyen** en cada comunicación institucional que realizan (Sec. de Asuntos Académicos, Sec. de Extensión, Escuela para Graduados, Campus Virtual FCA, por ejemplo).



Logotipo de Facebook (imagen 1), de Instagram (imagen 2) y de correo electrónico (imagen 3)

Gama Cromática: Los colores que caracterizan a la SAE **no difieren de los institucionales estipulados por la Facultad**. Es decir, el **verde** y el **amarillo**, colores característicos del logotipo de la FCA de hace décadas. Sin embargo, en su **página web** se utilizan banners con **diferentes colores** como ser rojo y morado, aparte de los mencionados. Y, en sus redes

sociales, pueden visualizarse otros tonos de verde o de amarillo, aunque también una amplia gama que no parece seguir una paleta definida, sino que se aplica si resulta de **utilidad** para la publicación puntual.

Símbolo: La SAE **carece de un símbolo propio** y, definitivamente, es entendible si tampoco poseen un logotipo definido, como lo revelamos recientemente. Lo más utilizado es el **símbolo propio de la Facultad** que se compone por un sol amarillo, brillando sobre el verde césped.



5.1.1.2. Identidad Conceptual

Discurso de identidad: La Secretaría **no posee ningún discurso o texto de identidad**, ni un “¿Quiénes somos?” en su propia página web (<http://www.agro.unc.edu.ar/~alumnos/>) ni en la web de la Facultad.

Atributos: Se puede desprender de lo que la Resolución plantea como **funciones**, estableciendo competencias que le son propias a la organización. Para determinar atributos a partir de las entrevistas y del grupo de enfoque, sería preciso afirmar que **cualesquiera que sean los asuntos de un estudiante de la Facultad, la SAE es el espacio institucional predispuesto y organizado para resolverlos.**

Misión: Lo establecido en la Resolución reza: “Desarrollar **acciones** orientadas a **atender problemáticas, necesidades e intereses de los estudiantes**, brindando el **apoyo** y la **orientación** necesarios para su **prosecución en la vida universitaria**, promoviendo su formación integral y favoreciendo el desarrollo de las potencialidades de los estudiantes de grado y pregrado”.

Sin embargo, el Secretario afirmó en la entrevista que “**no lo tenían escrito**”, desconociendo de alguna manera este expediente, pero también planteando un desafío para que “desde la Secretaría lo podamos definir”. De todos modos intentó conceptualizar la misión: “La **consolidación de un espacio institucional** donde los **estudiantes** y los **docentes** pueden **canalizar sus inquietudes**, y generar estrategias que permitan **contención** de los **estudiantes** para evitar el desgranamiento, **mejorar el ingreso** y **acentuar el egreso** de los estudiantes” (Mohuanna, 2022).

El **desconocimiento** del Secretario de la misión establecida en un documento **no significa que no sabe de la existencia de la resolución**, dado que él facilitó el mismo para el análisis

documental. Lo que no es producto de su conocimiento es lo que establece sobre la SAE y que él mismo lo afirma al decir que le interesaría que pudieran definirlo en conjunto, y no basarse en lo que el Decanato le establezca o se viniera estableciendo de años atrás, sin cuestionarlo ni modificarlo.

Por otro lado, realizando el **análisis del contenido simbólico** de cada misión (es decir, la oficial y la que el Secretario afirmó), no es difícil de comprender que poseen **similitudes** en el espíritu. Existen más diferencias en la forma de explicitarlo que en lo que se pretende cumplir verdaderamente.

Visión: **No se encuentra definida** de manera oficial ni es parte del conocimiento/pensamiento del Secretario. Es interesante destacarlo dado que la visión es fundamental para una organización, entendiendo su importancia para distintos conceptos centrales que se trataron en el marco teórico, como ser la comunicación efectiva o el liderazgo, además de la propia trascendencia que tiene en la cultura organizacional.

Filosofía: Al no poseer valores ni visión establecidos y dada la particularidad de la misión, es lógico que **no exista una filosofía institucional propuesta**.

Valores: **Tampoco se encuentran realizados**. Claramente tiene una trascendencia determinante en la constitución de la entidad y, aunque quizás no tenga un impacto inmediato en la cotidianeidad, en el largo plazo y en la definición de propuestas sí han de considerarse y ejercerán influencia. De todos modos, **se pueden reconocer 3 valores fundamentales** a través del acercamiento a esta institución:

- **Responsabilidad:** La SAE entiende su **rol** y la **trascendencia** que implica en la vida institucional de la Facultad de Ciencias Agropecuarias, como así también en la **cotidianeidad de los estudiantes**.
- **Inclusión:** Se trabaja en pos de **fortalecer el ingreso, la permanencia y el egreso del claustro estudiantil**, buscando diferentes alternativas para **fortalecer el rendimiento** de las personas en su curso en la unidad académica.
- **Atención y Predisposición:** **Todos los integrantes** de la Secretaría se encuentran siempre **dispuestos a atender** cualquier inquietud que se presente, sabiendo resolver lo que es propio de su área, como así también derivando a los lugares pertinentes.

Cultura: Una de las formas de constatar esto es a través del **clima laboral** que se respira en la SAE-FCA y sin lugar a dudas es una de las grandes **fortalezas** de la organización en cuestión. No hubo integrante de la SAE que no lo destacara positivamente, sin distinguir

antigüedad, jerarquía, género o edad. Si bien el personal que trabajaba en la Secretaría con anterioridad a la llegada de Samir y Ezequiel sostuvo que en general el clima siempre fue bueno y hasta lo extendió hacia toda la Facultad, el impacto de los secretarios fue para mejor (Barioglio, 2022).

El **trato** que existe internamente es muy cordial, de mucho **respeto y seriedad**, aunque se saben encontrar los momentos de cierta **informalidad** y tranquilidad en los que se permiten compartir mates, confraternizar y conocerse más personalmente. Sin duda que es un aspecto positivo que el personal se encuentre de buen humor, con gran predisposición entendiendo las diferentes **funciones** que tiene la SAE, y es una característica del equipo sin importar el día, la hora o la situación que se les consulte.

Asimismo vale aclarar que ese trato tiene sus **límites** claros y formulados, entendiendo que se **evita** a toda costa cualquier situación que pudiera prestarse a ser de **doble sentido, de falta de respeto, maltrato, o exceso de confianza** que pudieran confundir las **responsabilidades** dentro del área. Es destacable que no se constató la existencia de una situación así, lo que habla bien del entendimiento y cumplimiento del equipo para con las **“buenas costumbres”**.

Rituales: Los miembros concurren a sus puestos de trabajo durante los turnos y días especificados y se encuentran casi todo el tiempo en ese lugar. Concurren a las reuniones cuando se las lleva a cabo, sea la de todo el equipo, la de equipo interdisciplinario o alguna por necesidad (el esquema de reuniones será desarrollado en el apartado de Comunicación Interna).

Vale la pena destacar que **no existen espacios fuera del ámbito laboral**, y no necesariamente porque no se haya dado la oportunidad, sino que **los secretarios no lo implementan ni desean ni planean hacerlo porque se “desdibujarían roles y responsabilidades”**. Mientras tanto, el **resto de los integrantes consultados** enfatizaron en que **estaría bueno** que se den esos momentos completamente informales y extralaborales, pensando en que sería **beneficioso para el clima laboral**, pero **ninguno formuló una queja** o siquiera se refirió como algo a llevar a cabo, lo que permite considerar que la decisión es clara y así es comprendida por el conjunto.

5.1.2. Cultura 1.0 vs Cultura 2.0

A partir de la **descripción de la cultura organizacional** de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la FCA, es momento de introducirse en el terreno de Alejandro Formanchuk

y lograr comprender qué aspectos son de lo que él denomina **Cultura 1.0 o 2.0**. Ésto como primer paso fundamental para entender que la Comunicación Interna no será 2.0 sin una Cultura 2.0.

En consonancia con esto, es preciso detallar primeramente los ítems que caracterizan a la **Cultura 1.0** que se encuentran en la SAE:

- Se los considera como **empleados**, no como colaboradores.
- Poseen **público interno** antes que actores multidimensionales.
- Si bien existe el canal de diálogo, no todo se habla por lo que diríamos que prima la **información**, aunque más por el tipo de organización que es, dependiente de instituciones que la afectan irremediablemente.
- Es más común la **linealidad** que el entretejido.
- Así también el **nodo** por sobre las redes y madejas.
- **La jerarquía manda** antes que el talento.
- Se **empuja** más de lo que se atrae.
- Un aspecto a mejorar y reconocido por el propio secretario, es la gran carga de **burocracia**, propio de una organización de administración pública.
- Hay tendencia a **conservar** más que a recrear.
- No se consideran emprendedores, principalmente por no ser del sector privado, sino **administradores**.
- Funcionan de una manera más **adaptada y repetitiva** que inconformes y evolutivos.

Ahora bien, en términos de **Cultura 2.0**:

- Se piensa en **humanos con recursos**.
- La **energía** se encuentra **distribuida** más que concentrada.
- Se pretende **atomizar** más que centralizar.
- Por ende, es más **fraccionado**.
- Sin dudas prevalece la **cooperación** por sobre la competencia.
- Aunque no deja de ser un directivo, está siempre dispuesto a ser un **facilitador**.
- La **capacidad** es realmente **reconocida, destacada** y respetada.
- Si bien **escrito en arena** puede sonar exagerado, es más certero que grabado en piedra.

- El líder arma equipos con los que más saben, aprovechando sus fortalezas y virtudes.
- Aunque sea conveniente no fracasar, se premia más el **fracasar rápido y aprender aún más rápido**.
- Antes que bajar línea, **se sube y entretajan puntos y rayas**.

Aunque no sea la intención de enumerar y exponer cuántos aspectos pertenecen más a una visión que a otra, se considera pertinente pensar que la **Cultura de la SAE** es más bien “1.5”, entendiendo que está bien encaminada en varios sentidos aunque todavía a mitad de camino. Es también preciso dejar asentado que esas diferenciaciones entre 1.0 y 2.0 son más bien **estándares**, tipos ideales en sentido weberiano, y que **no deben tomarse como algo puro e inflexible**. Con esto me quiero referir a que hay **hibridación** en muchos casos, que bien podrían darse ambos pero uno con mayor frecuencia que otro. No es posible afirmar que no exista el diálogo en la SAE, dado que es el canal principal de comunicación interna, pero es utilizado para cuando no se cuenta con la información precisa de algo, por dar un ejemplo. Otro aspecto a tener en cuenta es el **sector** al que pertenece la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la FCA-UNC y sus rangos superiores, que establecen el **marco referencial** y así **limitan y determinan diferentes aspectos**, lo que hace que la **burocracia** sea una constante ineludible e inevitablemente; **condicionando** la agilidad que se pretenda y aplique.

5.2 Comunicación Interna



Una vez descrita la **cultura** y los diferentes aspectos analizados, nos introducimos a la temática de la Comunicación Interna de la SAE. Observaremos la **comunicación organizacional** (que se corresponde con el desenvolvimiento cotidiano de la organización, los canales y comunicaciones que se llevan a cabo) y la **comunicación efectiva** (referida al

tipo de conversaciones que ocurren y la importancia del diálogo y la escucha). Finalmente también recurriremos a Formanchuk al distinguir las cualidades que hagan a la **Comunicación Interna 1.0 o 2.0**.

5.2.1 Comunicación organizacional

La Secretaría se caracteriza por tener un **gran volumen de trabajo y resolver consultas e inquietudes de estudiantes** principalmente -docentes, nodocentes y toda persona que lo requiera-, por lo que se encuentran en un estado de **permanente contacto con sus públicos externos**. Para lograr su **misión** institucional, es **necesario tener aceptada la comunicación interna y no dejar a alguien “insatisfecho o descontento”**, como sostiene Fernando (2022), nodocente que trabaja en la SAE hace más de 7 años. En este sentido, nos encontramos con diferentes **canales y comunicaciones formales e informales**, que tendrán un uso específico según sea el tipo de interacción se pretenda llevar a cabo.

Merece destacarse el **espacio físico de la SAE**, que se encuentra a mitad del pasillo del edificio Ing. Agr. Argos Rodríguez. Es la **única unidad de gestión** con rango de Secretaría que no se encuentra ubicada en el edificio central, y esto por diferentes razones. Principalmente, el “Argos”, como es conocido por la comunidad FCA, es utilizado para cursada, ya que la **distribución** es casi exclusivamente para aulas de cursado cotidiano, exceptuando la Fotocopiadora, Despacho de Alumnos y Campus Virtual, que son **dependencias** que están **destinadas a resolver situaciones de estudiantes**, al igual que la Secretaría de Asuntos Estudiantiles.



La Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la FCA-UNC

Ahora bien, la Secretaría **sufrió modificaciones propuestas y llevadas a cabo por la gestión actual**. Esto consistió en distribuir espacialmente de manera distinta por un lado, uniendo Bedelía con Asuntos Administrativos y la oficina de los Secretarios. Por otro lado, se generó una **ventanilla** para que se pueda atender a las personas sin que tengan que entrar. Asimismo se colocaron **puertas de vidrio**, en una muestra de transparencia y de apertura, siempre disponible para que quien necesite se acerque a consultar lo que necesite. Y la sala que posee privacidad no es otra cosa que la oficina de los secretarios, que cuentan con un escritorio principal y una mesa grande para reuniones, con un pizarrón y que es allí donde realizan las reuniones de todo tipo.

El Área Social y de Orientación Psicológica comparten oficina, que se encuentra contigua, pero con su **propio espacio más privado**, pensando en el rol que cumplen y su necesidad de trabajar con mayor intimidad con los estudiantes.

Estas modificaciones **responden a objetivos planteados** por Samir y Ezequiel, que buscan la **predisposición constante, transparencia y agilidad para resolver** cualquier situación. Además también se corresponde con una **mayor fluidez en la comunicación interna**, haciendo que el **diálogo y la comunicación interpersonal** (con todos sus componentes no verbales) se logren con mayor volumen y mejor calidad.

5.2.1.1. Canales

Formales:

- **Reuniones:** poseen **diferentes niveles de importancia**, como así también la **frecuencia** con la que se llevan a cabo. Antes de caracterizar los distintos **tipos** de reuniones que se producen en la Secretaría, cabe aclarar algunas dinámicas que son transversales, como ser una **duración “prudente”** en palabras del Secretario, que es alrededor de una hora. Se llevan a cabo en la **oficina de los secretarios**, a puerta cerrada, donde cuentan con una mesa grande y un **pizarrón** donde dejan anotadas las actividades y fechas más importantes, que servirán de guía a través del tiempo. Asimismo se recomienda a los participantes que asistan con una **agenda para anotar lo que se establezca** y aunque no es obligatorio que lleven escrito o impreso los

aportes que tengan para hacer, se valora que así se haga. **Cada asistente tendrá posibilidad de participar, de intervenir y consultar**, siendo Samir y Ezequiel quienes anotan los distintos temas que se van abordando, como así también quienes **moderan** en caso de que se desvíen de conversación.



Reunión interdisciplinaria de equipo

❖ **Interdisciplinaria de equipo:** Aquí se encuentran **los secretarios con los responsables de cada área**. Puede tener **dos tipos de finalidades**, de carácter más **informativo** (como la que pude presenciar) en la que cada director/a comenta las actividades que viene realizando durante un periodo de tiempo que se procura con una **regularidad de cada 15 días o dos por mes**. Se busca hacer un **balance** de lo que se viene realizando y le sirve a los secretarios para tener **conocimiento** de lo sucedido, pudiendo proponer **mejoras** en las cuestiones que lo requieran, atender alguna inquietud y articular propuestas dentro del equipo. Esta reunión es clave para el **estilo de trabajo** que plantean los secretarios dado que se pretende que **cada área trabaje con libertad, autonomía y flexibilidad, con volumen e impacto propio y definiendo las maneras de cumplir sus objetivos**.

O bien puede ser la de **planificación**, que tiene como fin **definir los objetivos de cada área para el arranque de cada cuatrimestre**. Si bien son los secretarios quienes **presentan una propuesta inicial**, se está **abierto a la discusión y expresión** de objetivos por parte de los responsables. Esta reunión

se da antes de comenzar cada cuatrimestre, entendiendo que son **momentos estratégicos** que requieren una planificación puntual.

Lo interesante de este esquema es la no linealidad que tienen, dado que cada junta tendrá como puntapié inicial lo conversado en la anterior, sin importar el tiempo que hubiera transcurrido, aunque cabe aclarar que la de planificación prevalecerá obviamente durante el cuatrimestre.

- ❖ **De equipo completo:** **Participan todos los integrantes de la SAE** y es la que **menos frecuencia tiene**, no sólo por la complejidad que conlleva realizarla en un momento en que se encuentren presentes todas las personas, sino también por la **inconveniencia** que aparece al momento de tener que cerrar la atención al público. Por eso mismo, suelen ocurrir además en momentos del año en que el tráfico de gente es menor.

En estas reuniones se **informa los objetivos y el calendario de actividades ya definido en la junta de planificación**, pero también **se abre el espacio de diálogo** para hablar sobre los aspectos a mejorar de cara al siguiente cuatrimestre. Este es el agregado que tiene puntualmente el contar con el personal Nodocente, con quienes **no definen políticas trascendentales** para con el público objetivo externo, los estudiantes, sino y sobre todo en cuestiones internas y operativas. **Mejorar los rendimientos, refrescar el contenido y comentar lo que fuera susceptible de conversación grupal serían los fines principales** de convocar a toda la Secretaría, además de marcar un fin y un inicio de periodo.

- ❖ **Por pedido:** Como se aclara en su denominación, esta reunión **está a disposición de todo el personal** y puede ser requerida tanto de un superior a un determinado personal o viceversa. Los secretarios estarán siempre presentes y su **disponibilidad es abierta en todo momento**, entendiendo que cualquier situación que un integrante desee manifestar en privado con ellos, o que ellos deseen hacerlo, es **suficiente motivo** para llevarla a cabo. En ese sentido, se procura siempre trabajar en pos de mantener un **clima laboral sano**, una intensidad de trabajo marcada y una fluida comunicación.

- **Grupo de WhatsApp de toda la Secretaría:** Es el **espacio general donde están los integrantes**, sin importar o diferenciar según jerarquía o turnos. No es muy utilizado normalmente, sino que más bien para **programar reuniones** completas.
- **Grupo de WhatsApp de los secretarios con los responsables de cada área:** Tampoco es de uso frecuente y también se usa para **programar reuniones**. Tiene diferencias claras con el grupo general, porque por esta vía **se informan novedades puntuales** que pueden modificar el funcionamiento de algo cotidiano. Por ejemplo, cuando se lanza una nueva beca con distintos requisitos desde la Secretaría de Bienestar y Modernización de la Universidad, esta información impacta directamente en el Área Social a la hora de difundir y atender a los estudiantes interesados en inscribirse.
Además, se pueden hacer **consultas** específicas, **presentar datos** complementarios de los informes que se presentan en las reuniones o pasar placas y texto para **publicar** en el Instagram de la Secretaría.

Informales:

- **Contacto cara a cara:** Es considerado el **canal principal** de comunicación por el propio Secretario y así lo reconocen los demás integrantes. Distinguiremos esta vía de las reuniones al esclarecer que este contacto se da fundamentalmente cuando algún integrante de la Secretaria se acerca a Samir o Ezequiel para consultarles o bien para que alguno de ellos tome algún caso. El criterio puede variar pero principalmente **es válido acudir así cuando se da una situación hasta entonces desconocida**, cuando alguna persona requiere **tratar un tema de seriedad** o profundidad, o simplemente para **acompañar los primeros pasos** de un personal recién incorporado. Merece la pena darle relevancia a lo comentado por los integrantes de la SAE que fueron consultados, que todos de manera unánime destacaron la **modificación edilicia**, teniendo una clara consecuencia en la comunicación interpersonal al encontrar los espacios más cercanos y a la vista.
- **Contacto telefónico del Secretario y Subsecretario:** Puede encontrarse tanto el **WhatsApp privado** de cada uno, como así también la **llamada por línea**. Esta vía está disponible principalmente para cuando ocurra alguna consulta que requiera la

presencia de alguno de los secretarios y no se encuentren en ese momento. Claramente es de poca frecuencia de uso, así como de un nivel de **cierta urgencia**.

5.2.1.2. Comunicaciones

Formales:

- **Normas de trabajo:** Si bien es claro que existen y tienen un claro fundamento en la SAE, vale la pena destacar que **no se encuentran explícitas** en ningún lado sino que se desprenden de las **conversaciones y reuniones** que se tuvieron desde un principio, cuando asumieron Samir y Ezequiel. Hecha esta aclaración, también es destacable que los empleados afirmaron tener bien en claro el **comportamiento adecuado** y seguir al pie de la letra el manual imaginario de “**buenas costumbres**”, en palabras del Secretario.
- **Informes de evaluación:** Para realizar las **planificaciones** y establecer **líneas de acción concretas**, así como estrategias y tácticas para tratar ciertas cuestiones, es menester el aprovechamiento de los **informes** que realiza cada área. Estos documentos consisten en un escrito que se lleva impreso a la última reunión del cuatrimestre, donde se espera poder obtener **métricas** de lo trabajado durante esos meses, establecer los **cumplimientos o no de los objetivos** y el nivel de **impacto** que tuvieron. Estos informes son parte de la **política de gestión decanal** que exige al cierre de los semestres, a su vez, un escrito donde cada Secretaría logre dar a conocer en forma de plenario los trabajos que ha realizado durante ese periodo de tiempo.

No resulta un detalle menor que se soliciten estos informes y formen parte de las **políticas de gestión**, dado que es clave siempre poder realizar correctas **evaluaciones** y a través de ciertas **métricas**, para saber donde se está parado, en qué se está acertando, en qué se debería acentuar más y qué se podría dejar de lado. Específicamente, el documento donde se encuentra toda la información del trabajo realizado por las Unidades de Gestión se hace todos los años y se sube a la página web, conocido como **Balance de Gestión** (el de 2022 disponible en: <https://agro.unc.edu.ar/bdg2022>, y de otros años en: <https://www.agro.unc.edu.ar/planificacion/informes>).

Informales:

- **Conversaciones entre compañeros cercanos:** Es frecuente que los integrantes que tienen **cercanía física y coincidencia horaria** compartan charlas más o menos distendidas e informales, como las que destacaron Magalí y Fernando, que trabajan durante la mañana y están a pocos metros de distancia. Asimismo la comunicación entre Samir y Ezequiel es **constante** y no depende exclusivamente de que se desempeñen en la misma oficina, aunque ésto sea determinante, sino que se consultan cotidianamente por WhatsApp cuando no están en presencia, e incluso los días no laborables.

5.2.2 Comunicación efectiva

Basándose en lo referenciado por Rafael Echeverría y Manuel Tessi, **el poder de la comunicación es ineludible**. La SAE no será ajena y es interesante detallar el **trato y comportamiento** que tienen institucionalizado, que si bien está bastante desarrollado en el apartado que caracteriza la Cultura, se distinguirá a través de los **modelos conversacionales** más aplicados.

La **formalidad** es una realidad cotidiana y se expresa de diferentes formas, como la vestimenta, el peinado, el aseo personal, y también en el diálogo que existe, tanto para el adentro como hacia el afuera. Esto se vió reflejado en las entrevistas, siendo que las tres personas entrevistadas manejaron un **lenguaje bastante similar**, con tonos de voz cordiales y la predisposición que ya mencionamos reiteradas veces. También se notó cuando conversaban en el grupo de enfoque, en el que podían haber ciertas rupturas graciosas que amenicen el ambiente y demuestren más o menos complicidad y conocimiento mutuo, pero sin dudas que **la forma de comunicarse era altamente coincidente, institucionalizada y hasta naturalizada**. Asimismo, en la reunión de equipo se mantuvo la **coherencia** de lo que se viene observando y analizando, lo que habla bien de la Secretaría como un todo que actúa en conformidad y entendimiento de las normas de convivencia.

Se menciona que esta manera de institucionalizar el comportamiento **no se encuentra explicitado** en un documento que pudiera servir como primer paso para una inducción de personal. Si bien **se mantienen prácticas heredadas** de la gestión anterior, como también prácticas cotidianas y normalizadas en el ámbito de la Facultad de Ciencias Agropecuarias,

las **“buenas costumbres”** son principalmente habladas en las reuniones y adoptadas en la cotidianeidad con los compañeros de trabajo. Los **límites están claros y no existen transgresiones**, también es cierto que en una Secretaría con una cantidad no tan numerosa de personas, el ambiente tiene mayor nivel de control frente a situaciones inesperadas. Una incógnita que se desprende naturalmente es la forma de corregir algún acto que atentara contra esas buenas costumbres, aunque las palabras del Secretario demuestran una **confianza** en su equipo de trabajo y en la comunicación, entendiendo que la **conversación, la acción de escuchar y hablar**, sería el **canal ideal y adecuado** para que todo volviera a ser como antes. Además, los canales y las comunicaciones desarrolladas coinciden con los términos que se utilizaron en diferentes ocasiones para referirse a la Comunicación Interna de la SAE, siendo **fluida, rápida, abierta y eficiente** las palabras con más repetición. Sin duda que la **comunicación interpersonal y la modificación del espacio físico** vienen de la mano, pero los objetivos de gestión de la Comunicación Interna no se cumplen sin la verdadera decisión de acción por parte de quienes dirigen. La escucha activa y la permanente cercanía son virtudes y el ambiente laboral positivo es una entre tantas consecuencias que favorecen a la institución.

En cuanto a modelos conversacionales, cabe destacar que el predominante es la **conversación para la coordinación de acciones** dado que la **operatividad y eficiencia** se encaminan con respuestas más bien cortas y precisas, en pos de resolver el volumen de trabajo que se le presenta a la Secretaría cotidianamente. De todos modos, la **conversación para posibles acciones** es fundamental y se encuentra como una vía de comunicación trascendental, como lo es el esquema de distintas reuniones que mantienen los integrantes de la SAE, aunque no es la forma prioritaria porque podría derivar en una cuestión asamblearia el estado cotidiano de diálogos como este.

La **conversación de juicios personales** tiene existencia y se pudo comprobar de alguna manera al escuchar las diferentes respuestas en las entrevistas, en las que las personas afirmaron que se enfrentaron a situaciones que califican como **quiebres** y tuvieron pensamientos sobre lo acontecido, más **no quedó inmóvil** y se logró pasar a la coordinación de **acciones y pedir ayuda** en los casos que así consideraban necesario. Por otro lado, la **conversación para posibles conversaciones** no tiene frecuencia ni se corresponde con el trato y comportamiento de los integrantes, que hasta podría calificarse como profesional

entendiendo que sus diferencias que pudieran existir, no son motivo suficiente para ofrecer resistencia o no resolver un quiebre.

En lo que respecta a los aportes de Tessi, hay algunas premisas que se materializan en la realidad de la organización. La SAE tiene abierto los espacios de escucha y diálogo como se mencionó anteriormente, lo que constituye una **situación ventajosa** para *escuchar primero* y *capitalizar las quejas*. Sin embargo, cuando inicia el momento estratégico denominado **Implementación** es donde se encuentran **debilidades**, dado que la **emisión de mensajes** tiene un ritmo de constancia usual, no se considera abrumador, mas **no existe un ordenamiento** que pudiera dar a entender que se aprovechan los polos orientadores planteados por el autor. No se constataron criterios que permitieran dar un sentido a la comunicación en un balance adentro-afuera, no cuenta con comunicadores o gente que se dedique a ello. Por lo que es entendible que esta premisa se presente con gran dificultad, y más aún teniendo en cuenta que los miembros no poseen conocimientos sobre la comunicación interna.

La Secretaría generalmente suele narrar pero **el significado propuesto puede variar** en cuanto al mensaje emitido. No se vislumbraron perspectivas que se apliquen a la hora de darle sentido de manera explícita, sino que el componente cognitivo-racional es el que tiene mayor peso. Cuando sucede, **se ofrece la palabra** para abrir el espacio de interacción con el personal dado que el intercambio cara a cara es el canal principal de comunicación. De hecho, esa es la manera que tienen Samir y Ezequiel de comprobar que el mensaje llegó a destino y de la forma correcta.

Por su parte, se puede afirmar que la organización busca **medir los logros** como consecuencia de los mencionados espacios de **participación** disponibles, aunque los datos se presentan con periodos extensos que **dificultan** realizar una medición frecuente y continua, sino que posee momentos definidos para hacerlo, que es cada cuatro meses aproximadamente.

Dicho esto, es acertado concluir que **en la SAE se practica y prioriza la comunicación interna**, ya que motoriza y dinamiza los procesos fundamentales que hacen al funcionamiento cotidiano y cumplimiento de sus metas, pero también a la estructura de la Secretaría, dando espacio a la escucha y participación de los integrantes, valorando sus recorridos, funciones y opiniones. En términos de Tessi, el **modelo de comunicación interna**

sería el de una **gestión integrada** más que un estilo tradicional, aunque cabe destacar que existen varios componentes tradicionales que siguen siendo parte de la organización.

5.2.3 Comunicación interna 1.0 vs 2.0

Esta sección, al igual que la de **Cultura 1.0 vs 2.0**, pretende poner en una balanza imaginaria los distintos aspectos que Formanchuk establece para referirse a la **Comunicación Interna**. En ese sentido, una vez lograda la Cultura 2.0 es que podemos entrometernos directamente con la CI y para eso propone **11 ejes energéticos**, que en la SAE se dan en la realidad de la siguiente manera:

1. **Acceso y disponibilidad:** Si bien la **información** está **ciertamente disponible** y al **alcance** de los integrantes, hay distintos aspectos que dependen mucho o son parte de la plataforma política, ya sea del espacio interclaustró, de la gestión decanal o rectoral, o de la propia responsabilidad de la SAE. Esto es verdaderamente sensible y si bien no hay sentimiento de desconfianza para con un compañero, hay cuestiones que se tratan con privacidad. Definitivamente afirmarí que es uno de los ejes más difíciles de cumplir en ese sentido.

Si lo consideramos de otra manera y nos referimos a la **información** que se maneja en la Secretaría acerca de lo que se hace y lo que no, de quiénes se encargan, de qué manera y otras interrogantes similares que hacen al funcionamiento cotidiano, el personal cuenta con un **gran volumen** y la administra con talento.

2. **Igualdad:** Como se refirió en la Cultura, el **público interno** sí es real y las asimetrías están presentes, pero la tarea de Samir y Ezequiel desde su asunción ha sido beneficiosa en este sentido, dándole **mayor valor al equipo y a las individualidades** que, con su experiencia y/o conocimiento profesional, son capaces de generar contenido por sí mismos y con todo el aval de la Unidad.
3. **Usabilidad:** Este punto puede ser **discutible** dado que es una realidad el uso de herramientas tecnológicas dentro de cualquier ámbito. Esas TICs en la SAE internamente se agotan casi exclusivamente en WhatsApp, por la relevancia que tiene la comunicación interpersonal. Si hubiera algo para aportar, podría ser lo que se dijo en el grupo de enfoque, de esa **plataforma** en la que se centralizan los casos a atender y mientras está principalmente diseñada para agilizar tareas, la función comunicativa

es importante al tener acceso a los integrantes conectados, quienes recibieron consultas, a dónde las derivaron y cómo las resolvieron.

4. **Participación:** La Secretaría es altamente **participativa** y **los canales de comunicación están siempre abiertos y dispuestos a la escucha activa** de cualquier persona. Y más allá de dejar a disposición algo, en la práctica cotidiana se practica mucho porque el contacto cara a cara se da inevitablemente todos los días, en cualquier momento del turno y siempre se intercambian palabras. Asimismo las reuniones frecuentes con el equipo interdisciplinario, son muestra de que se tiene un gran concepto de la participación, algo que también puede venir de la mano con la Planificación Estratégica Participativa (PEP) que se utiliza en la FCA como herramienta institucional.
5. **Interacción:** Otro **punto fuerte**, sin dudas. Si existe una línea bajada por parte de los secretarios es -paradójicamente- la de **fomentar el intercambio entre los integrantes** para de brindar atención satisfactoria al estudiante. Ese **paradigma de red** del que habla Formanchuk es bastante claro en la SAE, aunque quizás pueda que no resulte tan costoso por no tener una cantidad muy numerosa de integrantes.
6. **Construcción colectiva y colaboración:** Samir fue claro al afirmar que **aprovecha los talentos** de su equipo para encarar distintas actividades, aunque también dijo que algunas definiciones, que pueden tomar los integrantes, deben ser informadas para tener la información precisa y legitimar esa decisión de cierta manera.
7. **Escuchar, responder y hacer:** Indudablemente en la SAE se llevan a cabo las tres acciones. Hay eventos más destinados, con más o menos frecuencia y trascendencia, oportunamente, lo que abre un abanico de posibilidades para estar en contacto con el otro. La **escucha** se realiza y como lo vimos en el apartado anterior, armoniza el ambiente laboral y le da valor y satisfacción al trabajo personal de cada uno. Y en términos de **responder y hacer**, también se estableció esa dinámica al referirnos a los modelos conversacionales de Echeverría, teniendo la **acción** como una **prioridad** en tanto se busca siempre una estrategia que pueda dar respuesta concreta a lo hablado.
8. **Respeto y reducción del ego:** Una virtud de los secretarios también es este aspecto. Por un lado puede tener correlato en su **experiencia previa en la FCA**, como estudiantes y dirigentes estudiantiles, al haber estado en contacto con los distintos

públicos de la Facultad aunque en roles distintos. Por otro lado puede ser un factor clave la juventud de ambos, que encarán este proyecto como el primero en el que verdaderamente están a cargo y lo último que desean es **no lograr las metas propias que se propusieron**, como así también no estar a la altura de la confianza que depositaron en ellos. Como consecuencia, encontramos una SAE en la que **los integrantes se sienten contenidos y valorados** y saben que la confianza para tratar con sus superiores está.

9. **Red e interacción:** Estas **flexibilizaciones de los liderazgos**, dirigentes, roles, tareas y tomas de decisiones sí se dan parcialmente. Samir y Ezequiel no suelen abandonar sus roles ni la presencia, ni tampoco es algo que el equipo lograría aceptar dado que inconscientemente **la influencia de los líderes es incuestionable**. El sólo hecho de que ellos sean quienes convocan las reuniones, que se lleven a cabo en su oficina, que ellos mantengan las conversaciones en eje, o la sola presencia ya es suficiente para ejercer influencia.
10. **Reducción del control:** Este, puede ir de la mano con el eje del acceso y disponibilidad, entendiendo que en muchos aspectos es política clara de la cúspide, **la responsabilidad, la libertad, la autonomía y la flexibilidad de cada integrante**, dándole las herramientas necesarias, como así también la **motivación** para aplicar sus capacidades. La cuestión política de fondo siempre será una resistencia, propia de cualquier organismo de administración pública en definitiva.
11. **Desintermediación y horizontalidad:** Este eje también es conveniente afirmarlo parcialmente. La **participación** y el **rol activo** como las interacciones son fomentadas y provechosas, mas no se los llega a considerar “prosumidores” como tal porque las intervenciones de los secretarios son esperadas para convalidar lo realizado. Algo que va de la mano con la presencia casi constante de ellos y la cierta dependencia que puede sentir un integrante al esperar la aprobación.

A partir de este análisis de los ejes energéticos, no es sorprendente que la Secretaría aplique varios de ellos en su cotidianeidad y en gran proporción, aunque **no es todavía preciso afirmar que la Comunicación Interna sea 2.0**. Es más, a continuación evaluaremos otros aspectos que son propios de una CI 1.0 o 2.0 (los revisados en el cuadro comparativo) y a partir de ello es que sacaremos algunas consideraciones:

- Es complejo inclinarse por la prevalencia del **diálogo** por sobre la **información**. Ambas son parte de la comunicación interna actual y, si bien las conversaciones son grandes avances de esta gestión actual, siguen existiendo -y no dejarán de existir- las informaciones simplemente por encontrarse en una administración burocrática, con rangos superiores que definen lineamientos que afectan en alguna medida.
- Otra definición de dificultad es la de considerar **la comunicación como producto o como proceso**. Primero, en la Secretaría no existe ningún integrante que se dedique fundamentalmente a la comunicación y por eso su visión sobre esto es disímil y librada al sentido común. Segundo, se puede pensar en un proceso al decodificar el pensamiento del Secretario, entendiendo que existe y se espera generalmente un feedback, como así también el pasaje a la acción por parte de quienes actúan como receptores. Sin embargo, hay productos comunicacionales cuando se dan las difusiones o avisos de novedades que, o escapan de un proceso de toma de decisión de los integrantes, o la urgencia de tomar medidas ante una situación puntual que requiera la acción.
- Lo recién explicado permite seguir estableciendo una cierta paridad entre los conceptos a comparar, en este caso **Emisor y Receptor y Prosumidores**. Los espacios de participación, de diálogo, de escucha, de toma de decisión están y son fortalezas de Samir y Ezequiel, mas encuentra limitaciones frente a las informaciones que deben difundir y a la influencia que tienen a la hora de decidir frente a algo.
- Las **trayectorias ascendentes y descendentes** son parte intrínseca de una organización pública -como ya explicamos-, pero en gran medida se busca y se visualiza una **comunicación en red** en la que el equipo tiende a interactuar entre ellos mismos en pos de la eficiencia.
- Considero que los **sentidos** son una parte importante de la CI de la SAE, aunque no es imprescindible. Pretendiendo no redundar, los **datos** están y van de la mano con cada situación en la que prima la información, como por otro lado encontramos los sentidos en los diálogos.
- Por ende, al **megáfono** no se le puede escapar pero en este caso inclino la balanza a favor de la idea de **comunidad**. Esto porque en muchas ocasiones, sobre todo en las que se rompen o emparejan las asimetrías, se establece un grupo de -casi- iguales que es muy ventajoso.

- Prescindiendo de los lineamientos supra-políticos de la Secretaría, se fomenta que haya **mucho acceso** a disposición de todo aquel que lo requiera, y generalmente hasta para cuando no se requiere explícitamente.
- En consonancia con el concepto de Cultura 2.0 de que los líderes arman equipo con los que más saben, pues asimismo están los **líderes centrados en la interacción** de las personas y contar con esa herramienta a favor.
- Finalmente, esto establece la **arquitectura descentralizada** que, tanto en lo positivo como en lo negativo, se construye para brindar ese servicio a la comunidad estudiantil de la mejor manera, sin necesidad ni dependencia exclusiva de la presencia de los secretarios.

Por lo tanto y a partir de lo expuesto, se puede afirmar que la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la FCA se encuentra (al igual que en el apartado de la Cultura) con **avances aplicados y en dirección correcta** hacia una **Comunicación Interna 2.0**, aunque sería algo apresurado definirlo así ahora mismo. Sin dudas que las limitaciones que encontramos dentro del marco de referencia de esta organización, como así también sus propias características burocráticas, hacen probablemente imposible lograr una verdadera CI 2.0 tal y como la describe y fomenta Alejandro Formanchuk.

Si sacáramos ese “peso” de encima y lo consideramos como un inalcanzable, como algo que no es susceptible de modificar, sí podríamos conseguir una **SAE 2.0**, en la que **la comunicación interpersonal se encuentre en armonía y se potencie con las herramientas tecnológicas**, en la que **los integrantes se sientan más empoderados y capacitados**, en la que **los líderes compartieran más espacios de discusión con sus subordinados**, y al mismo tiempo lo hagan a fines de ir construyendo **más la autonomía y el funcionamiento interconectado**.

Los desafíos definitivamente existen para la SAE, aunque no reconocer el trabajo que se viene realizando desde la llegada de Samir y Ezequiel resulta bastante inadecuado.

5.3 Inteligencia Emocional, Liderazgo y Gestión



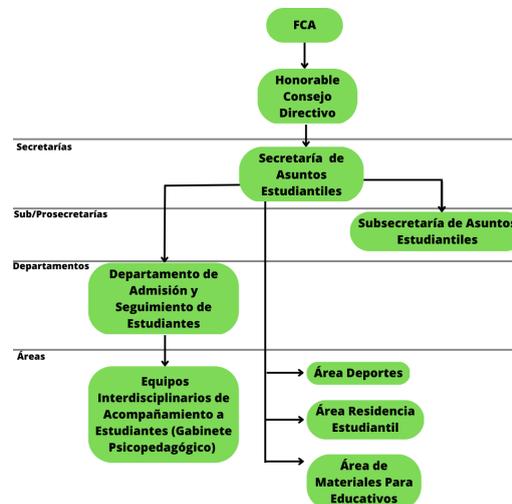
Esta sección claramente tiene arraigo directo con lo redactado en el marco teórico a través del autor Daniel Goleman. En ese sentido, es menester realizar un camino a través de conceptos o palabras claves que servirán de eje vertebral en primera instancia para reconocer la aplicación de la Inteligencia Emocional en distintas oportunidades de la Secretaría. Una vez puesto en escena esto, nos detenemos a **identificar** y **reconocer** los **componentes** que más se presentan, como también los que por alguna razón no se presentan. Para finalizar describiremos los **estilos de liderazgo** que más se frecuentan en quien encabeza la Secretaría, buscando develar sus aplicaciones concretas y los diferentes resultados que están obteniendo y si coinciden con los esperados.

5.3.1 Componentes reconocidos

Los **componentes de la Inteligencia Emocional** relatados a través de la visión de Goleman serán identificados y desarrollados basándose principalmente en la **cultura organizacional** previamente establecida. Sin embargo, hay una **particularidad** que se corresponde a la **articulación, coordinación y trabajo en equipo** que es importante dejar registro para luego introducirnos en el análisis propuesto en este bloque.

Organigrama, roles y funciones: No está confeccionado un **organigrama** de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles propio aunque sí de toda la Facultad de Ciencias Agropecuarias (disponible en: <https://www.agro.unc.edu.ar/planificacion/organigrama>), y además se establecen las áreas que son de su dependencia directa en la mencionada resolución decanal. Allí menciona que **de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles dependen funcionalmente** la Dirección de Admisión y Seguimiento de Estudiantes (DEPASE), el Área de Materiales

Paraeducativos y el Área Social, mientras que de la Subsecretaría (SsAE) dependerá funcionalmente la Dirección Deportes, Salud y Calidad de Vida, el Área de Servicios de Orientación Psicológica y el Área de Género.



Organigrama de la SAE. Confección propia.

En el orden del **funcionamiento interno**, cabe destacar que los distintos **roles y tareas** que le corresponden a cada integrante de la Secretaría son de **conocimiento de todos los compañeros**. Es decir, cuando existe una consulta de cualquier tipo que fuera, la persona que atienda el caso será capaz de resolverlo si es de su competencia y si no lo es, sabe a quién derivarlo, con plena confianza de que éste sí lo hará. Esto quedó plasmado tanto en las entrevistas como en el grupo de enfoque, cuando se preguntaron por casos puntuales y las respuestas no tuvieron dudas ni demoras. Sabían a quién referirse y por qué vía.

Esta **política de los secretarios** de que todos sepan el rol del otro tiene un correlato interesante en la **articulación y coordinación del equipo de trabajo**, pensando a la SAE como un todo que debe responder ante las situaciones de la mejor manera posible, sin discriminar quién o qué área específica no funcionó correctamente. El Secretario entiende que cuando un estudiante no encuentra satisfacción, **el problema es de la Secretaría como espacio institucional**, y así lo tiene en claro toda persona que se desempeñe allí.

Otro aspecto es el **conocimiento** que poseen de las **competencias** que le corresponden a la SAE, fundamentalmente porque hay casos en los que los estudiantes no saben precisamente dónde realizar ciertos trámites. O sea, alguien con problemas de inscripción, que le dejó de

funcionar el aula virtual o no tiene un certificado de ayudantía de cátedra, irá primero que nada a la SAE, siendo que esos temas enumerados son de resolución por parte de Despacho de Alumnos, Campus Virtual o Secretaría Académica correspondientemente. Entonces, el **personal está instruido para derivar** de forma correcta al alumno, brindándole las vías de contacto o hasta ubicándolo en la oficina concreta donde debe tratar su caso.

Un aspecto muy importante y que sin dudas es **característica** de la gestión de Samir y Ezequiel es el **empoderamiento de cada persona** que trabaja en la Secretaría. Los secretarios se encargan de dejarles en claro sus **funciones**, pero así también sus **capacidades para resolver y hacerse cargo**. Esto es de utilidad para una eficientización del trabajo, no sólo cumpliendo la misión propuesta, sino haciendo sentir importante a cada integrante, dándole la posibilidad de desempeñarse con libertad y responsabilidad, además de permitir un funcionamiento mucho más armónico y sostenido en el tiempo, evitando sobrecargas ni dependencia de la presencia de los secretarios.

Cabe aclarar que tanto Samir como Ezequiel suelen encontrarse cotidianamente en la SAE, a disposición de lo que hiciera falta, también existen momentos muy puntuales que ninguno está presente físicamente, dado que son docentes y también tienen reuniones que los hacen estar en otros lugares tanto de la FCA como de la UNC, están pendientes de lo que pudiera suceder a través de sus teléfonos celulares. Por lo tanto, **la Secretaría no cierra ni deja de atender o de funcionar, sino que los criterios se mantienen y los trabajos se cumplen.**

Por último, es preciso señalar que la **articulación** y **coordinación** del equipo de trabajo es generalmente buena, aunque **sí podría ser mejor**. Esto surge en el grupo de enfoque, y que a través de experiencias laborales en otros espacios, propusieron que sería de gran ayuda una **plataforma** en la que cada trabajador se loguea y a través de ella se **centralizan** todos los casos que atiende la SAE, y luego son derivados a los espacios que deben resolverlos. Permitiría tener **métricas** claras sobre la cantidad de situaciones que resuelven y también tenerlas en un espacio concreto.

Podríamos decir que es una consecuencia de una política del mando de la Secretaría, dado que Samir reconoció que en la **administración pública** existe mucha **burocracia**, que ralentiza los procesos y no permite desarrollar una dinámica más ágil y eficiente. Es por esto que hay casos que se resuelven de la manera más rápida y sencilla, quizás saltándose los canales institucionales que deberían aplicarse, pero logrando eficacia. En pos de esa velocidad, se pierde la posibilidad de dejar asentado el caso y así sumarse a la métrica, o

también rompe esquemas de horarios laborales frente a consultas que se dieran fuera de lo establecido, causando también cierta insatisfacción en el personal que se hizo cargo de eso.

5.3.1.1 Autoconciencia

Este componente puede ser un punto de fortaleza del actual Secretario y esto debido a diversas razones. Una de ellas es el conocimiento de sus **puntos fuertes y débiles**, siendo por ejemplo la falta de organización estricta en cuanto a programación de actividades y planificación, en sus propias palabras. Para contrarrestar esa debilidad, Samir se apoya en su compañero de gestión para armar equipos de trabajo y reducir lo máximo posible el impacto negativo que pudiera tener.

Como otra fortaleza se puede destacar que él, como **responsable** que es, se encuentra convencido de que recae sobre él la intensidad, el volumen y la iniciativa. Por lo que se espera que su persona marque el pulso de la SAE.

Otro motivo se encuentra a la hora de las emociones que son parte de su vida, entendiendo que le afectan y en mayor o menor medida. Si bien se considera una persona templada y prudente, también reconoce que la responsabilidad que le toca cumplir lo expone a situaciones de mucha tensión. En ese sentido, Samir reconoce que realiza las conocidas **charlas con la almohada** en las que practica la reflexión sobre por qué se llega a ciertas situaciones que pueden calificarse como límites, y generar estrategias para poder resolverlas antes de que escale a ese nivel.

Además, su **recepción a la crítica** es una virtud que tiene un punto de partida en su propia persona, al ser autocrítico y a partir de allí recibir lo que pudiera decir alguno de sus compañeros. Asimismo, ni siquiera Samir considera una crítica sino más bien aportes, entendiendo la importancia de la participación de los integrantes, como así también sus puntos de vista. Una muestra de esta afirmación se desprende de la propia respuesta frente a la pregunta sobre su **influencia** sobre el personal y la **iniciativa**. En esa oportunidad, cerraría la idea en términos de formación de nuevas iniciativas, al “permitirle la expresión a cada uno de ellos de cuestionarnos permanentemente cómo se hacen las cosas, siempre pretender innovar en las actividades que se hacen y cómo mejorar los procesos de toma de decisión” (Mohuanna, 2022).

Todo lo mencionado anteriormente hace a la composición de **un líder que cuenta con la valoración de sus subordinados**, al encontrar las grandes virtudes como la **sinceridad** y **confianza** en su haber, características que el autor Daniel Goleman destaca.

5.3.1.2 Autogestión

Otro aspecto que puede ser de **consideración positiva** es la gestión de las emociones e impulsos biológicos. Sin lugar a dudas tiene mucha relación con lo descrito anteriormente, pero no sería de gran utilidad tener conocimiento de las emociones que le atraviesan diariamente y no lograr controlarlas para evitar inconvenientes.

Asimismo, la inexistencia de esos conflictos en la SAE son una muestra de que el liderazgo de Samir se basa en buena proporción en la **autogestión**, que aprovecha tiempos en solitario para reflexionar en términos operativos, pero de serenarse y dimensionar los conflictos antes de reaccionar de una manera poco conveniente.

Un ejemplo válido también es la **adaptabilidad** a los cambios vertiginosos que puedan existir en la organización, y no solamente es en el sentido de encontrarse abierto a situaciones que estén fuera de su control, como lo ocurren en cierta medida como en toda administración pública burocrática, sino hasta las oportunidades en que sus empleados pueden presentar dificultades o ausencias (avisadas con cierta anticipación), no siendo esto motivo suficiente para disminuir el rendimiento de la Secretaría como colectivo, ni presionando a los individuos para cubrir momentos vacíos.

La **motivación**, como afirma Goleman, es determinante en un líder y es un punto a favor de la gestión actual. Samir encuentra un doble sentido de motivación, tanto en una mirada sobre la SAE y su importancia en la FCA, como también todo lo que lo apasiona de ser él quien cumple el rol de encabezar la unidad.

En lo organizacional, para él es un gran desafío y considera al área como de “muchísima relevancia para la vida cotidiana del estudiante (...) tenemos muchísima incidencia en la realidad cotidiana” (Mohuanna, 2022). Esto le exige seriedad y lo motiva para ofrecer lo mejor de sí, logrando un gran **rendimiento laboral** y un alto impacto en todo lo que hacen.

En lo personal, el Secretario afirma que es un espacio donde puede canalizar mucha energía que lo **apasiona y moviliza**, logrando cambiar la realidad de una persona con pequeñas acciones. Asimismo muestra hasta un sentimiento de afortunado, al decir que no todos tienen

esa oportunidad de involucrarse e influir de la manera que lo puede hacer él. También dedica palabras de motivación al trabajar con su equipo y de hacerlo bien, entendiendo como “prestadores de servicio” y como institución pública, dado el esfuerzo que debe hacer la sociedad para destinar recursos.

Como contrapunto, vale destacar que la **motivación** de la que habla cada persona disiente de ser la que mejor caracteriza al líder, que debe ser el movilizar las emociones positivas hacia una **visión**. Pues este es un punto flaco en la cultura organizacional de la Secretaría que no cuenta con esto y que, por ahora, no presenta grandes consecuencias negativas, pero que sin duda es algo a tener en cuenta si se pretende lograr una gestión completa, venciendo el cortoplacismo de realizar pequeñas tareas todos los días o hasta inclusive los objetivos puntuales que se puedan proponer que no tendrán una duración mayor a 4 meses en ninguno de los casos.

5.3.1.3 Empatía

La empatía es uno de los componentes de la Inteligencia Emocional que ya no se trata de gestionarse a uno mismo, sino de las relaciones con los demás. Así es que a través de lo relevado, la empatía es otra capacidad que se encuentra tanto presente como desarrollada en la Secretaría.

Esto ya se demuestra en algo tan “simple” como el **confraternizar** en ciertos momentos de trabajo entre los integrantes. Asimismo permite que exista un **conocimiento** más personal de ellos y entre ellos, sabiendo las actividades que realizan fuera de su trabajo, algunas pasiones compartidas (como los clubes de fútbol de los que son hinchas por ejemplo), personas conocidas en común, la composición familiar y también los momentos que pueden estar atravesando en términos de salud o ánimo.

En el terreno del **liderazgo** y la importancia de este componente, bien podría decir que dos de los tres motivos descritos se pueden encontrar en la SAE, aunque no implique que el restante no tenga asidero alguno. Es decir el **aumento de utilización de equipos** y la **necesidad de conservar a los buenos trabajadores**.

La **toma de decisiones** es, en buena proporción, producto de la **participación**, aunque es cierto que las más determinantes o profundas se realizan con los profesionales responsables de las áreas y no con los nodocentes. De todos modos, se ha descrito vastamente a lo largo

del diagnóstico los espacios que se generan para los equipos y cómo logran entablar una sinergia positiva, encarando proyectos en conjunto y con resultados satisfactorios.

Sobre el **valor de los empleados**, sin dudas que Samir tiene esto en cuenta, no sólo cuando comentó en la entrevista que arma equipos con compañeros y sabe de sus áreas donde mejor se pueden desempeñar, sino que no los expone a situaciones que pudieran ser embarazosas o negativas, tanto laboralmente como dentro del grupo interno. Además de que afirmó haberse encontrado con compañeros con los cuales le gustaría seguir trabajando, independientemente de que fuera en la misma Secretaría (Mohuanna, 2022).

5.3.1.4 Capacidad Social

Este componente consta fundamentalmente de hacer avanzar al resto en la dirección deseada, además de ser el producto final de las demás dimensiones antes descritas. Por lo tanto, el Secretario demuestra poseer capacidad social en buena proporción.

Para comenzar, una ventaja con la que cuenta Samir, es ser una persona que tenía **conocimiento** de la dinámica de la Facultad, sus Unidades de Gestión, sus empleados, sus funcionarios, sus docentes y sus estudiantes y esto se debe a la experiencia que tuvo como militante estudiantil. Por ejemplo, se desempeñó como Presidente del Centro de Estudiantes por dos períodos, miembro del Honorable Consejo Directivo, del Honorable Consejo Superior e inclusive Presidente de la Federación Universitaria de Córdoba. Esta trayectoria brevemente descrita le permitió conocer a Ezequiel, con quien hoy comparten la responsabilidad de dirigir la SAE.

En lo que a **motivación** respecta, se logró también constatar la fuerte presencia en los empleados, en los directores de área y en los secretarios. Todos los integrantes declararon en diferentes ocasiones encontrarse motivados, con satisfacción tanto laboral como personal por las tareas hechas y el ambiente laboral, y sin importar las tareas que se realicen. No resulta un detalle dado que los roles más administrativos son claramente los más tediosos y que hasta el propio Samir trata de evitar o agilizar a toda costa, aparte de que son muy distintos las funciones con un responsable de área que sí tiene un contacto distinto con el estudiante y puede sentir inclusive alegría por acompañarlo en su carrera y ayudarlo a mejorar su calidad de vida, de cursada y de alguna manera abrirle las puertas de la educación pública superior.

Un aspecto importante que Goleman destaca es el de la vida extralaboral de las personas. Este es un cuello de botella, dado que no existe, ni se pretende incorporar **espacios informales**. Las razones de los secretarios son válidas si pensamos que los resultados que tienen en el ambiente laboral son tan buenos, más no lo piensan de la manera que el autor lo hace, o los deseos de los integrantes.

Para comprender el **liderazgo** a través de la Capacidad Social, se puede mencionar como un punto fuertemente positivo el valor que tiene la comunicación para el Secretario. Que esto sea comprendido por el equipo de igual manera, siempre y cuando nos refiramos específicamente en que el canal principal es el contacto cara a cara, va de la mano con la constante presencia de Samir.

Asimismo, el Secretario no se considera una persona especialmente demostrativa, y se considera a sí mismo como una persona más de acciones que de palabras. Justamente en ese marco es que su accionar es el que comunica al resto la empatía y la pasión por el trabajo del que está a cargo. Así es capaz de contagiar de actitudes positivas a sus subordinados y motorizar los equipos en pos de lograr las tareas que planifican y, en fin, los objetivos que se proponen.

5.3.2 Estilos de liderazgo

5.3.2.1 Estilo autoritario

El primer estilo y el que se caracteriza como el más eficaz en cuanto a los aspectos del clima, se basa principalmente en la **visión** de futuro y la **motivación**. En la SAE, los empleados se encuentran ampliamente motivados, aunque siempre haciendo la aclaración pertinente de que no es la visión de futuro lo que les da la pasión por el trabajo, porque simplemente no existe ese componente institucional tan importante. Hecha la salvedad, los integrantes sí se encuentran comprometidos con las tareas que deben cumplir, teniendo conocimiento de sus funciones como las de sus compañeros, permitiendo colaboración y articulación en oportunidades.

Lo que Goleman denomina **flexibilidad**, es un aspecto que en la SAE goza de ser tanto dicho y esperado como verdaderamente cumplido y llevado a cabo. En todas las oportunidades que se recolectó información, se constató que la autonomía y la libertad para innovar es clave y

un aspecto que se fomenta desde la cúpula de la organización, aunque no se encuentre establecido de manera escrita en ningún documento. Los directores de las áreas son quienes más aprovechan esto, siendo quienes llegan a modificar alguna apariencia de su funcionamiento y luego avisando a los secretarios el cambio hecho, para que estén al tanto de lo sucedido, mas no necesariamente la espera de su visto bueno.

Este estilo es de **proporción de aplicación en la Secretaría**, y tiene un claro correlato esta afirmación con el **gran ambiente laboral** que se respira cotidianamente, como así también la **flexibilidad**. El punto a mejorar que encontramos como faltante dentro de la cultura organizacional es la ya mencionada **identidad conceptual**.

5.3.2.2 Estilo coach

Este modelo es también de presencia en el líder de la organización, sobre todo cuando reconocemos su conocimiento sobre los **puntos fuertes y débiles** de sus subordinados, acordar con ellos los planes de desarrollo y ofrecer su ayuda a través de comentarios o instrucciones. Magalí (2022) fue precisa al contar lo contenida que se sintió y se siente en su nuevo rol en la SAE, destacando la presencia y el acompañamiento de Samir y de Ezequiel.

Sin embargo, la **planificación a largo plazo** no es un fuerte de la Secretaría, dado que se reúnen para anticipar cada cuatrimestre, pero no poseen lineamientos claros que fueran a permanecer a través de los años de gestión, como así tampoco se piensa en dejar un terreno propicio de continuidad para las futuras gestiones.

En tanto, la visión de Goleman sobre este estilo afirmando que tolera fracasos momentáneos pero fomentando el aprendizaje a largo plazo, **no parece ser el camino a seguir**, fundamentalmente si nos apoyamos en las declaraciones de Samir en las que se deja claro que las respuestas a las consultas tienen que ser buenas, logrando resolver lo que el estudiante necesitara. Siempre se le deja muy en claro a cada integrante sus funciones y la forma de hacerlas, al punto de que si no estuviera a la altura, siempre se puede recurrir al Secretario para completar el trámite, o a un compañero que seguramente tendrá conocimiento suficiente para ayudarlo. En ese sentido, **el fracaso no es bienvenido, por más pequeño que fuera**.

El aspecto con relevancia sobre el **clima laboral**, en este estilo, es el **diálogo**, y sin lugar a dudas debe tener asidero. De hecho, los **espacios están siempre abiertos y a disposición**, aunque no significa eso que la SAE sea una unidad definitivamente participativa, con todo lo

que conlleva la palabra, sino que más bien hacen al ambiente ameno que todos los integrantes sienten y disfrutan de su trabajo.

El **coach** es sin dudas un **modelo que se utiliza**, aunque no está cerca de ser uno de los principales y, de hecho, considero dudosa su aplicación si logran un grupo con cierta antigüedad y conocimiento, que ya no requiera ayuda de Samir y permitiera un desenvolvimiento con mayor flexibilidad.

5.3.2.3 Estilo conciliador

“La gente ante todo” es la máxima del líder conciliador y en la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, sí se les da una prioridad importante a los integrantes, aunque no sería correcto ponerlos por encima de las tareas y objetivos. De hecho, los empleados se encuentran contentos y disfrutan de su trabajo no exclusivamente por el clima y el compartir con sus compañeros, sino que sus **roles** y su **cumplimiento** es algo que les da **satisfacción**.

El efecto en la comunicación existe y es positivo, creando la **confianza** entre compañeros y conocimiento entre ellos, en lógica personal y laboral al mismo tiempo. El comentario de Samir sobre la labor cotidiana es más frecuente en tanto más necesario sea, es decir, a integrantes nuevos o con ciertas inseguridades sobre algunas cuestiones puntuales (y sean de conocimiento del Secretario), allí no hay dudas de que el líder conciliador aparecerá y acompañará a quien corresponda.

Podríamos afirmar que el Secretario hace caso a la recomendación de Goleman, de **entremezclar este estilo con el autoritario**, aunque su frecuencia puede que sea igual de baja que el estilo coach.

5.3.2.4 Estilo democrático

Este es el cuarto de los seis estilos que Goleman caracteriza como de impacto inmediato positivo en el clima laboral. Sin lugar a dudas el término que define este liderazgo está intrínsecamente **ligado a la participación**, algo que ya vimos que en la SAE es una de las vías más importantes para la gestión. No sólo es referenciable cuando el nodocente de mayor antigüedad, Fernando, comentaba que su opinión era siempre valorada y legitimada cuando

hacía uso de la palabra, sino inclusive Magalí que, con días de ingresada, era consultada sobre sugerencias o recomendaciones que pudiera o quisiera aportar al espacio.

De esta manera, Samir consigue **respeto, compromiso y confianza**, al mantener un grupo que bien puede conceptualizarse como activo, al estar siendo frecuentemente interpelado para ayudar el trabajo en la Secretaría. Y, así como lo resalta el autor, la **responsabilidad y la flexibilidad** serán dos estandartes del grupo, permitiendo y fomentando el desarrollo de los integrantes en sus roles.

Además, los **canales** generalmente disponibles para reunirse con los secretarios, como así también las vías de contacto, hacen que la **función gerencial se encuentre cercana a sus subordinados**, intentando equiparar asimetrías y dándole trascendencia a lo dicho a través de estos canales oficiales, sin desmedro de que la persona cumpliera mayor o menor jerarquía. De ninguna manera se pretende generar simpatía con alguien al escucharlo y prestarle atención pero no traducirlo a la cotidianeidad, lo que fortalece los lazos de confianza.

Por lo tanto, este modelo probablemente tenga algo más de aplicabilidad que los dos anteriores. Se pudo constatar que la **participación** es un punto de inflexión que el Secretario impulsa y que de hecho, particularmente él no adopta una conducta que fuera contraria en ningún momento, más allá de situaciones que pudieran requerir el accionar inmediato.

5.3.2.5 Estilo ejemplarizante

En este caso, el estilo ejemplarizante no suele ser de frecuencia en la Secretaría. De hecho, su **usabilidad** es demasiado **puntual** y se condice con la inconsistencia que puede encontrarse entre este modelo con varios de los otros descritos.

Así como anteriormente distinguimos que la cualidad que Formanchuk determinaría como “fracasar rápido pero aprender aún más rápido” prevalecía por sobre la que rezaba “no fracasar”, vale la pena aclarar que es muy poco común que el integrante que se encuentre por fallar o que haya fallado, no tenga la presencia más cercana del Secretario que en pos de lograr cumplir con las expectativas, termine achicando la flexibilidad de esa persona.

Una vez saldado el error y aprendido cómo hacerlo correctamente, **se restablece la dinámica** usual, sin ánimos de abrumar al personal con altas exigencias o falencias comunicacionales que pudieran interferir con el buen ambiente laboral.

5.3.2.6 Estilo coercitivo

Definitivamente este modelo **tampoco encaja demasiado con la caracterización y el perfil que pudiéramos generar de Samir como líder de la Secretaría**. Es más, este estilo es el menos frecuente de aplicación, encontrando situaciones demasiado excepcionales en el camino que resultaron casi de manera inevitable en la **coerción** como herramienta válida para dirigir.

Aunque, como nos cuenta Goleman, existe alguna utilidad puntual en el líder coercitivo, sobre todo en situaciones de alta tradición que se pretendan desterrar. La nueva gestión asumió en noviembre de 2021 y el 2022 fue su primer año de trabajo. Lógicamente se mantienen muchas prácticas institucionalizadas precedentes a la asunción y así se pudo verificar. El mayor **desafío** que Samir comentara en la entrevista se refería a **darle mayor visibilidad e impacto al trabajo de la SAE**, es decir, un objetivo de comunicación externa se podría decir, mientras que el orden de lo interno lo plantearía como de “tarea constante” más que a través de un cambio ‘ruidoso’ (Mohuanna, 2022).

La única **excepción** que deja la puerta abierta a la coerción como vía para cumplir los cometidos se encuentra en la forma de resolver un inconveniente que fuera álgido y delicado, necesitando una **intervención importante de los secretarios**. Asimismo es menester resaltar que esta posibilidad se desprende del propio comentario en la entrevista antes citada, pero que no existió aún, porque no se encontraron conflictos en general.

5.3.3 Gestión en la SAE

Recuperando lo establecido por Miquel Salvador Serna y la trascendencia que irremediablemente posee el sector al que pertenece la Secretaría, resulta de interés genuino identificar características principales. La **Administración Pública** tiene numerosas diferencias con el sector privado y, aunque sea éste último el que es generalmente conocido por innovar, transformar, arriesgar y producir cambios estructurales en las organizaciones, sería por lo menos injusto quitar todo el **potencial transformador** que existe en el sector que estudiamos en este caso.

De hecho, la Secretaría de Asuntos Estudiantiles está gestionada por líderes que buscan **dinamizar** ciertos procesos administrativos que históricamente han tenido un camino

burocrático a seguir. Esto bien podemos remontarlo a lo que Salvador Serna llama “**reglas de juego**”, aunque sobre todo en el aspecto **normativo** que regula y delimita la actividad, las funciones y tareas que le corresponden a cada Unidad de Gestión, como así también lo que no es de su competencia. Esto resulta ser algo prácticamente imposible de modificar por quien encabeza la SAE, porque no posee ningún tipo de facultad que le permita establecer el funcionamiento de los niveles superiores, léase Decanato de la FCA, el Consejo Directivo, el Rectorado de la UNC o su Consejo Superior, sin mencionar el resto de administraciones de las cuales también depende y que ya no pertenecen a la Universidad.

Entonces, el campo de acción y de toma de decisión es acotado y puede resultar, por momentos, frustrante chocar contra esa enorme pared jerárquica recién mencionada. De todos modos, esto **no desmotiva** al Secretario a implementar una gestión que mejore su rendimiento y visibilidad, aunque no necesariamente su perdurabilidad en el tiempo. Del análisis de la **cultura** organizacional se desprende que la **falta** de valores, visión, objetivos, como el desconocimiento de la misión y el establecimiento de normas a través de la palabra, hacen flaquear los cimientos que podrían llevar a una organización a mantener una gestión positiva a largo plazo. Esto bien podría relacionarse con lo que el autor destaca en la **función pública** y su dicotomía con la política, haciendo de los espacios públicos meros “lugares de paso”.

Además del entramado jurídico normativo, existen cinco **reglas informales** que resultan de enorme importancia y que en la entidad investigada, encontramos su existencia en mayor o menor medida. Es decir, la **jerarquía** está marcada y opera, como así también la **unidad** en la configuración del sistema de función pública. La **igualdad** en el acceso a los puestos de trabajo y el **mérito y capacidad** que regulan ese acceso también existen, por supuesto, pero con menor trascendencia, no en el sentido de contratar personas con menores méritos, sino que se toman otros criterios en cuenta también. La **centralización de la gestión de las actividades vinculadas a los recursos humanos** es un punto a tener en cuenta como particular, porque es cierto que no existe una o unas personas que tengan la responsabilidad de administrar los RRHH. Sin embargo, sí existe esa administración por más que se haga con intención o no, y recae claramente en la espalda de los secretarios, siendo una “carga” más y con dificultades para darle el contenido que podría transformar la organización.

Justamente, con lo último caracterizado es que vemos un entremezclado de los **niveles** que distingue Salvador Serna, que son **política, gestión y administración**. En la SAE, no sería

desacertado afirmar que los secretarios aparecen activamente en los tres niveles, aunque bien se puede afirmar que al no existir una política puntual sobre Recursos Humanos ni un área, no es posible dimensionar ni distinguir los niveles.

Se pueden desprender diferentes pensamientos respecto a esto y de alguna manera válidos. La SAE no es una organización grande, por lo que destinarle recursos puede parecer exagerado, como también gestionar las relaciones de las personas puede que no sea tan engorroso ni de impacto regresivo en un sentido **negativo**, aunque si se ve por el lado **positivo**, sí encontraremos dificultades a la hora de implementar nuevas dinámicas de funcionamiento que pudieran resultar algo incómodas sólo por el hecho de sacar de la zona de confort a los integrantes, especialmente a aquellos que ya venían desempeñando sus funciones en la Secretaría con anterioridad a la llegada de Samir y Ezequiel. De hecho, el trato entre integrantes, el comportamiento de ellos, el ambiente y la satisfacción laboral son enormes puntos a favor que se pudieron relevar en el apartado de **cultura**.

Lo que sí es correcto de afirmar es que esas **iniciativas** modernizantes que pudieran aplicar -y que de hecho algunos cambios con respecto a la gestión anterior sí existen, en palabras de los diferentes entrevistados-, tendrán un impacto superficial y no se les podrá aprovechar todo el **potencial transformador**, dado que se posee una cultura organizacional débil, poco clara y que se encuentra mucho más en el orden de lo implícito que de lo explícito.

6. Puntos de apalancamiento y nudos críticos

De acuerdo al análisis diagnóstico previamente realizado, podemos destacar los siguientes **nudos críticos y puntos de apalancamiento** de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles. A partir de ellos es que se propondrán los **Proyectos de Comunicación Interna**.

6.1. Puntos de apalancamiento

Puntos de apalancamiento de la FCA:

- Es una **institución pública**, perteneciente a la Universidad Nacional de Córdoba que depende directamente de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación.
- Es una organización educativa **autónoma, autárquica**, con capacidad y obligación de decidir sobre sí las **políticas** y la **administración de sus fondos** como lo considere.
- Establece sus lineamientos institucionales a través de la **Planificación Estratégica Participativa**, contando con la **participación** de distintos **actores** de relevancia en la vida de la Facultad

Puntos de apalancamiento de la SAE:

- Todos los integrantes tienen en claro la **relevancia** de la Secretaría, tanto en la vida institucional de la FCA como en la vida del estudiante.
- Existe un gran **clima laboral**, con integrantes contentos y con buen nivel de satisfacción.
- Están claros los **roles, responsabilidades y funciones** de cada persona, entre los que existen y se fomentan los espacios de **participación y coordinación**.
- La **comunicación interna** y sus diferentes **canales** están establecidos y **reconocidos** por todos los miembros.

6.2. Nudos críticos

Nudos críticos de la SAE:

- Tiene una **identidad visual poco reconocible**.
 - Posee tres logotipos pero **ninguno se utiliza** frecuentemente, como tampoco existen criterios que sustenten la decisión de presentarse de maneras distintas en canales digitales.
 - **No tiene** una **gama cromática** definida.
 - **Carece** de un **símbolo** propio.
- Su **identidad conceptual es débil**.
 - **No** tiene establecida la **visión** ni **valores** ni **discurso de identidad**.
 - Se **desconoce** la **misión**.
 - Por ende, no hay una **filosofía** institucional.
- **No** se planifica a **largo plazo**.
- Existe una red **burocrática** que establece las asimetrías y ralentiza procesos.
- **Atomiza** los diferentes canales de recepción y resolución de casos.
- Depende demasiado de la **comunicación interpersonal**, desaprovechando los **canales digitales**.

7. Planificación

7.1 Introducción

A partir de los nudos críticos detectados y en base a los objetivos definidos, se hará la propuesta de dos Proyectos de Comunicación Interna, enfocados en la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la FCA-UNC. Para esto se establecerán dos ejes fundamentales que encauzarán y servirán de guía para los proyectos.

El **primer eje** trata específicamente sobre la **cultura organizacional** que, como se pudo constatar, posee numerosas falencias en componentes determinantes de la **identidad**, que resulta difícil dejarlas pasar por alto. Que no haya conocimiento de la **misión**, como la inexistencia de una **visión** de futuro o los **valores** deseables, por mencionar algunos, dan a entender que la **SAE no posee una cultura establecida**, como así también explica la **incapacidad para pensarse y planificarse a un futuro** que exceda el plazo de 4 meses. El **proyecto** comunicacional que se desprende, será denominado “**SAE 2030**”.

El **segundo eje** se plantea en el terreno más concreto de la **Comunicación Interna**, principalmente sobre los **canales** de comunicación organizacional que se revelaron. En este sentido, al haber reconocido una supremacía de la **comunicación interpersonal**, planteada como **canal informal** según M. Ritter, la propuesta se encara en el terreno de **plataformas digitales** que, como **canales formales**, pueden **potenciar** la comunicación de y entre los miembros de la Secretaría. De todos modos, su aplicación lleva de la mano una modificación en el esquema de **reuniones** y la utilización de **informes**, para consolidar la **toma de decisión** a través de la **medición**, la **evaluación** y la **información**. El proyecto de este eje tendrá como denominación “**eSAE**”.

En cada apartado, se desarrollarán ambas propuestas siguiendo el manual de cátedra debidamente referenciado en el marco teórico. Además, las diferentes premisas desarrolladas por Manuel Tessi serán fundamentales a la hora de presentar los proyectos, entendimiento que se encuentran intrínsecas a lo largo de la Planificación, aunque algunas serán más específicas en distintos puntos y según el proyecto lo requiera.

7.2 Proyecto “SAE 2030”



7.2.1. Etapa Diseño

1. **La organización:** La Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Córdoba.
2. **La problemática atendida:** Este proyecto es consecuencia directa de los nudos críticos detectados, que tienen que ver con la **cultura** organizacional de la organización. Si bien en la SAE tienen muchos puntos fuertes y en la cotidianeidad su funcionamiento es muy bueno y ha mejorado a través del tiempo, resulta imprescindible poseer ejes vertebrales que definen concretamente a la Secretaría como la **visión**, los **valores**, los **atributos** y el **discurso identitario**, como así también rediscutir la **misión**. En ese sentido, vale recordar que el **liderazgo** se ve altamente influenciado por la cultura, por lo que es de importancia plantear el establecimiento de estas columnas que sostienen y definen a la organización.

Asimismo, se considera este proyecto como un impulso estratégico y necesario para superar puntos débiles, pero también y sobre todo, en pos de lograr la preciada **Cultura 2.0** que Formanchuk teoriza y pone como base para luego finalmente lograr la **Comunicación Interna 2.0**, objetivo que tiene continuidad directa en el próximo proyecto.
3. **El proyecto: “SAE 2030”**

Se pensó en este nombre, tratando de aprovechar la instancia de Planificación

Estratégica Participativa (PEP) que tiene la Facultad cada 3 años. En ese marco, la Planificación que se está llevando a cabo desde 2022 y que sigue en transcurso, tiene denominación “PEP 2030”, además de las distintas agendas de organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En este sentido, se propone trabajar con **dinámicas** y **temáticas** similares, por lo que nombrarlo así está directamente relacionado y permite **familiaridad** entre los miembros de la Secretaría, como así también, **pensar sobre la organización** en la que trabajan y representan a través de los años, dando lineamientos institucionales claros y definidos.

4. El público:

Público objetivo: Todos los integrantes de la organización, estudiantes que participan o forman parte de espacios de la Secretaría, como los tutores en DEPASE por ejemplo.

Público interesado: algunos docentes interesados, recientes egresados de cualquiera de las carreras de grado, y estudiantes en general.

5. Los objetivos:

Generales:

1. Fortalecer la cultura de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles.
2. Involucrar participativamente a la comunidad más cercana a la SAE.

Específicos:

- 1.1 Definir los componentes de la identidad conceptual (misión, visión, discurso identitario, valores) de la SAE.
- 1.2 Establecer lineamientos institucionales a largo plazo.
- 1.3 Actualizar y adecuar la identidad visual de la organización.
- 2.1 Garantizar la presencia y actividad de todos los miembros.
- 2.2 Fomentar los canales de diálogo con los actores relevantes en la vida de la SAE.

7.2.2. Etapa Ejecución

- 6. El mensaje:** Se pretende **transmitir la importancia** que tiene en una institución los

distintos componentes que sirven como pilares fundamentales en general como así también en particular de cada uno. Sin embargo, considero que trabajarlo desde un sentido técnico no tendría un buen impacto, por lo que el núcleo comunicacional pasará fundamentalmente por el slogan del proyecto, “**Sé parte del futuro**”.

Esta frase corta pero con gran sentido, puede servir como **motor de la propuesta**, para **encauzar uno de los objetivos generales** del que se desprenden tres específicos. Y con el restante **objetivo general** -y sus específicos- existe relación dado que se invita a la **participación** activa en esta instancia, como así también se deja constancia del para qué, o mejor dicho, a qué se lo invita. Al *futuro*, a dejar asentado a través de los años la estructura institucional de la Secretaría.

Este mensaje clave está alineado a las premisas **escuchar primero** y **ofrecer la palabra**, dándole el **valor que merece al público**, detallado anteriormente y siendo efectivamente partícipes. La otra premisa indispensable es la de **narrar con significado**, tratando de **decir más con menos palabras** e implicando el slogan como parte íntegra del proyecto, con el **sentido** destacado en el párrafo anterior.

7. **Mix de medios:** Para lograr lo que se propone, será importante concretar una **Jornada de Integración y Participación** como **evento** central, que cuenta con diferentes instancias pero con un **producto final** que será el **Manual de Identidad Institucional SAE 2030**.

Acciones:

- La **Jornada de Integración y Participación** estará compuesta por **dos nodos** de temáticas distintas que se desarrollarán a continuación.

- Los nodos contarán con productos parciales, con idóneos de la comunicación involucrados, ya sean como moderadores o diseñadores, con los secretarios como coordinadores y con dinámicas propias:

- **Nodo ¿QUIÉNES SOMOS?**

La dinámica propuesta es la de taller, entendiendo que es más de carácter práctico programático. La discusión entre los participantes sobre los distintos componentes institucionales de la entidad y a partir de la lectura previa de lo que significan cada uno y en conjunto para la organización, darán el marco propicio para cumplir los objetivos. Se definirá la **Identidad Conceptual** de la SAE-FCA lo que nos permitirá,

conjuntamente con la información del diagnóstico institucional, orientar la definición participativa de las estrategias para la mejora de la entidad.

Productos parciales: consumada la discusión de los integrantes de este nodo, se hará una puesta en común con los componentes definidos y se elevará en un expediente a Decanato para solicitar una nueva Resolución Decanal que establezca:

- **Visión** SAE-FCA 2023-2026
- **Misión** SAE-FCA 2023-2026
- **Valores** SAE-FCA 2023-2026
- **Atributos** SAE-FCA 2023-2026
- **Discurso identitario** SAE-FCA 2023-2026

- **Nodo IDENTIDAD VISUAL**

Este nodo no se desarrollará en simultáneo con el anterior, sino que en otra fecha, una vez que la Resolución Decanal esté publicada. Además, mientras ese trámite administrativo esté en curso, los secretarios se **reunirán** con el Área de Comunicaciones de la FCA, entendiendo que son profesionales de la comunicación y gestionan la gráfica y estética de la Facultad. En este sentido, al tener una **identidad conceptual definida** y construida participativamente, se pretende que esta reunión produzca como resultado **dos o tres opciones para identificar visualmente a la SAE**.

Así lograremos **rediscutir** y **rediseñar** los distintos elementos de la **identidad gráfica institucional** como el logotipo, los colores, tanto en los canales digitales como en el espacio físico. Y concluirá en una reunión de equipo completa, presentando esas opciones y llevando a cabo un proceso de **selección** de las posibilidades a disposición.

Productos parciales: los secretarios presentarán los logotipos en uso y propondrán variadas opciones de símbolos y gamas cromáticas como consecuencia de la reunión con Comunicaciones FCA. Luego, en común se presentarán:

- **Logotipo** SAE-FCA 2023.
- **Símbolo** SAE-FCA 2023.
- **Gama cromática** SAE-FCA 2023.
- **Diseño** de ploteado y/o pintado en las **oficinas** de la SAE-FCA.

- Cuatro/tres semanas previas a la Jornada:
 1. Búsqueda de un idóneo en comunicación organizacional. *DIGITAL*
 2. Diseño de la gráfica de la Jornada. *FÍSICO Y DIGITAL*
- Dos semanas previas:
 1. Establecer **fecha y lugar** donde se llevará a cabo la jornada. Se prioriza un **día y espacio no laboral**, como ser un sábado en Complejo Vaquerías, Valle Hermoso. *FÍSICO*
 2. Informar y **asegurarse de la presencia** de quienes **deben participar** por pertenecer al público objetivo. *FÍSICO Y DIGITAL*
 3. Realizar la **convocatoria abierta** al público interesado. *FÍSICO Y DIGITAL*
 4. Enviar el **formulario de inscripción** para la Jornada. *DIGITAL*
- Semana previa:
 1. Enviar **material y documentación** a los asistentes que sirva para entender **lineamientos institucionales**, tanto en el concepto como en la práctica. *DIGITAL*
 2. Garantizar el **traslado** de todos los participantes. *FÍSICO*
 3. Establecer fecha de **reunión** con Área de Comunicaciones FCA. *DIGITAL*
- Semana de la jornada:
 1. Contratar el catering. *FÍSICO Y DIGITAL*
- Durante:
 1. Bienvenida e introducción a la jornada. *FÍSICO*
 2. Coffee Break. *FÍSICO*
 3. Puesta en común de lo realizado en plenario. *FÍSICO Y DIGITAL*
 4. Conclusión y despedida. *FÍSICO*
- Semana posterior:
 1. Presentación del documento generado en el taller, a cargo de los coordinadores. *DIGITAL*
 2. Iniciación del trámite de nueva **identidad conceptual** de la SAE a través del Sistema GDE, para conocimiento del Decanato y

formulación de Resolución Decanal. *DIGITAL*

3. Reunión con Comunicaciones para explorar opciones de identidad visual. *FÍSICO*

- Dos semanas después:

1. **Mailing** con los **resultados** de lo trabajado a los participantes de la Jornada. *DIGITAL*

2. **Publicación** de la Resolución Decanal. *DIGITAL*

3. **Participación** del Secretario y del Subsecretario de Asuntos Estudiantiles en la Sesión del Honorable Consejo Directivo en la que se da cuenta la Resolución. *FÍSICO*

4. Reunión de equipo completa para definir la identidad visual. *FÍSICO*

- Tres/cuatro semanas después:

1. **Publicación** del producto final “**Manual de Identidad Institucional SAE 2030**”, donde se presenta la Identidad renovada de la SAE FCA. *FÍSICO Y DIGITAL*

8. Calendario:

Se propone como momento ideal para realizar esta Jornada, el periodo comprendido entre el fin del primer cuatrimestre e inicio del segundo. Si bien se desarrollan mesas de exámenes finales durante esas semanas, se priorizará llevar a cabo todo el proceso descrito para no perjudicar el nivel de trabajo de la Secretaría ni sobrecargar a los integrantes.

Acciones	Distribución del Proyecto (en semanas)								
	Junio				Julio/Agosto				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Búsqueda de un idóneo en comunicación organizacional.	■	■							
Diseño de la gráfica de la Jornada.	■	■							
Establecer fecha y lugar donde se llevará a cabo la jornada.			■						
Informar y asegurarse de la presencia de quienes deben participar por pertenecer al público objetivo.			■						

Realizar la convocatoria abierta al público interesado.										
Enviar el formulario de inscripción a la Jornada.										
Enviar material y documentación a los asistentes que sirva para entender lineamientos institucionales, tanto en el concepto como en la práctica.										
Garantizar el traslado de todos los participantes										
Establecer fecha de reunión con Área de Comunicaciones FCA										
Contratar el catering										
JORNADA DE INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN										
Presentación del documento generado en el taller, a cargo de los coordinadores.										
Iniciación del trámite de nueva identidad conceptual de la SAE a través del Sistema GDE, para conocimiento del Decanato y formulación de Resolución Decanal.										
Reunión con Comunicaciones para explorar opciones de identidad visual										
Mailing con los resultados de lo trabajado a los participantes de la Jornada.										
Publicación de la Resolución Decanal.										
Participación del Secretario y del Subsecretario de Asuntos Estudiantiles en la Sesión del Honorable Consejo Directivo en la que se da cuenta la Resolución.										
Reunión de equipo completa para definir la identidad visual.										
Publicación del producto final “Manual de Identidad Institucional SAE 2030”, donde se presenta donde se presenta la Identidad renovada de la SAE FCA.										
Observación participante.										
Encuestas cerradas.										

Reunión entre moderadores y coordinadores.									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

9. Evaluación:

Para realizar el monitoreo y seguimiento de las actividades propuestas, se aprovecharán tres instancias diferentes y su implementación pretende recabar diferente información con respecto al proceso llevado a cabo:

❖ Observación participante:

Estará a **cargo del moderador** que, como **profesional** de la temática en cuestión, tendrá la posibilidad de medir los **niveles de entendimiento** de los integrantes, como así también la **efectividad** de la Jornada a través de la **participación** íntegra. Se busca **conocer** asimismo la **interacción** entre los participantes, priorizando la mirada en quienes **se desempeñan laboralmente en la SAE**.

❖ Encuestas cerradas:

Se pretende realizarlas la semana siguiente a la celebración del taller, requiriendo que los asistentes completen el **formulario** que se les **enviará a sus correos electrónicos**, recabados cuando se inscribieran. El objetivo es **mantener a las personas que participaron en un sentido de retroalimentación**, entendiendo que su respuesta es trascendente para futuras actividades institucionales, y además **evaluar el nivel de conformidad** con lo desarrollado durante el día completo.

❖ Reunión con los coordinadores (Secretario y Sub) y moderador (idóneo de comunicación):

Esta instancia tiene como fin **poner en común diferentes puntos de vista** sobre la Jornada de Integración y Participación. Nótese que se plantea realizarla durante la semana entrante de finalizada la experiencia pero antes de presentar los productos finales de cada taller, entendiendo que el foco está puesto en **el entendimiento y la comprensión de lo acontecido por quienes lideran la Secretaría**, a través de la conversación con el profesional de la comunicación institucional que estuvo presente durante todo el encuentro, y pone en manifiesto tanto su **conocimiento** sobre la temática como lo recabado a través de la **observación participante**.

10. Presupuesto:

Se presenta a continuación, una tentativa del presupuesto necesario para afrontar los gastos de realización del proyecto en cuestión. Como así también, servir como una herramienta de organización y planificación para cumplir con los objetivos establecidos durante las etapas dispuestas.

Principalmente, los gastos que se deben realizar constan de los honorarios del **profesional de la comunicación** y las horas que se encuentre dedicado. En este caso, se estima un valor aproximado de \$160.000, entendiendo que debe proveer de material didáctico a los asistentes con antelación a la jornada, de la que participará todo el tiempo, y será parte de la confección del **Manual** (se pretende tenerlo disponible en formato PDF por lo que tampoco existe un cálculo de gastos de impresión). Este monto se deriva de un cálculo de \$2000 por hora, multiplicado por 10 horas por cada semana, de las 8 que se requieren de los servicios de consultoría y asesoramiento profesional.

Además, el servicio de **catering** y de **transporte** son los otros egresos que deben sumarse. En detalle, se calcula que con una traffic de 20 pasajeros equivale \$4500. El catering estimado para 30 personas ronda los \$32.500.

El resto de los **recursos** que se requieren, sean humanos, tecnológicos, profesionales o de infraestructura, son parte del funcionamiento cotidiano tanto de la Secretaría como de la Facultad y de la Universidad, por lo que **no incurriría en gastos extra** de los ya cotizados.

El **costo estimado total** del Proyecto “SAE 2030” es de \$197.000 (*sujeto a condiciones socioeconómicas de nuestro país*).

7.3 Proyecto “eSAE”



7.3.1. Etapa Diseño

1. **La organización:** La Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Córdoba.
2. **La problemática atendida:** Como se introdujo brevemente, este proyecto está destinado a resolver los **nudos críticos** detectados en la caracterización de la **Comunicación Interna**, principalmente organizacional dado que en la efectiva se constató un gran trabajo, con modelos conversacionales bien aplicados en pos de los fines deseados, aunque sin real aplicación concreta en canales remotos.

Asimismo, la **dependencia** casi fundamentalista de la **comunicación interpersonal** como canal principal, apaña las herramientas digitales que se disponen actualmente y quedan siempre en un segundo y hasta tercer plano. Si bien es **productivo**, dada la presencia constante del Secretario o el Subsecretario, la plataforma usada es exclusivamente WhatsApp, en la que poseen grupos y disponen de los chats privados. Estos últimos pueden mezclar lo laboral con lo personal, no solamente al tener conversaciones compartidas y perdiendo de vista la información concreta o teniendo que realizar una búsqueda a través de esos chats de WhatsApp, o bien rompiendo los esquemas temporales laborales, extendiendo turnos e invadiendo la intimidad de un tiempo destinado a otra actividad. Los grupos, por su parte, no poseen gran actividad ya que sirven para difundir información y convocar reuniones, aunque no existe

prácticamente una conversación ni un mensaje que contenga lo importante hablado en reuniones, sabiendo la importancia que se le da a la palabra en esta entidad.

Por otro lado, otro aspecto en el que se puede mejorar es la manera de **canalizar** la **información** de su trabajo, como así también **evaluarlo** y a partir de ello, tomar **mejores decisiones**. Será de gran utilidad aplicar otra(s) herramienta(s) para poder centralizar los casos atendidos por cada integrante y cada área, logrando tener una **métrica** que grafique el **impacto** de la SAE en la FCA.

Cabe destacar que la propuesta de este proyecto y los productos a desarrollar, se condicen con lo desarrollado por Miquel Salvador Serna como tendencias en gestión de Recursos Humanos en el marco teórico. Tanto el desarrollo de “**sistemas de información**” como “**la comunicación interna**” dan pie y sustento a lo que se planteará a continuación.

3. El proyecto: “eSAE”

La denominación del proyecto, es una palabra compuesta entre **la abreviatura de la organización y la “e”** que, como **prefijo** de origen del vocablo inglés, significa **electrónico** (“e-mail” por ejemplo). Siguiendo este camino es que esta propuesta plantea una implementación de lo electrónico, lo digital de la SAE, aunque también se pretende jugar con la **innovación/modernización** de la comunicación interna, sin descansar exclusivamente en herramientas remotas. Es justamente ese el **sentido** fundamental que se pretende con este proyecto, **incorporando comunicaciones digitales y fortaleciendo canales formales de comunicación interna**, con **nuevos objetivos y tareas** determinadas y otorgándole una **trascendencia** que podría llevar a la SAE a una Comunicación Interna 2.0 en palabras de Formanchuk.

4. El público: Todos los integrantes de la Secretaría.

5. Los objetivos:

Generales:

1. Mejorar la Comunicación Interna y la Cultura de la SAE.
2. Potenciar los canales digitales y presenciales de comunicación operativa.

Específicos:

- 1.1 Planificar y gestionar nuevos mensajes claves a partir del sistema de

informes y monitoreo estratégico.

1.2 Establecer instancias de planificación al comienzo y de evaluación y monitoreo al final del año.

2.1 Pensar estratégicamente mensajes para el canal de WhatsApp.

2.2 Desarrollar mayor comunicación efectiva tanto en los grupos de WhatsApp, las reuniones y en el sistema de informes.

7.3.2. Etapa Ejecución

6. **El mensaje:** Este proyecto tiene como fin el **“Potenciar la Comunicación Interna”** y, al igual que el anterior proyecto, se pretende que sea el **slogan** que acompañe en todo momento y **dé una idea** a los miembros de la SAE de qué se trata lo que se va a desarrollar. Aunque se utiliza un término técnico (por mencionar directamente la CI) y sabiendo que es una **dificultad** poder comprenderla como tal, es justamente allí donde se pretende trabajar. Es decir, esta propuesta está explícitamente dirigida a esa parte de la organización y se busca lograr un **reconocimiento** de los miembros de la **importancia** de la comunicación interna al plantear el mensaje de esta manera.

Por otra parte, la RAE define la palabra potenciar como **“Comunicar potencia a algo o incrementar la que ya tiene”** (Diccionario de la lengua española, s.f.). Precisamente es la **idea principal** que se busca **transmitir**, pensando que la Comunicación Interna de la SAE-FCA es relativamente **buena**, con varios puntos a favor y con cierta implementación de herramientas tecnológicas, pero se pretende aumentar estos medios y su eficacia al **rediseñar canales formales**, como **instalar una nueva comunicación formal** que logre contribuir con mejoras concretas al funcionamiento cotidiano de la entidad.

Este mensaje clave deja entrever la clara **intención de llevar la Comunicación Interna a un siguiente nivel**, aproximándose al esquema ideal **2.0** de Formanchuk.

7. **Mix de medios:** Se desprenden dos productos como principales consecuencias de la presente propuesta. Por un lado un nuevo canal formal, como lo es el Sistema de Informe y Monitoreo Estratégico (SIME) y por otro lado la utilización de **minutas digitales** que serán resultado de las diferentes reuniones que se lleven a cabo

(comunicación formal).

Sistema de Informe y Monitoreo Estratégico (SIME)

Este sistema posee **facetas diferentes**, aunque se materializa en una **plataforma** que se desprende de las utilidades que posee **Google Workspace** y que es de uso cotidiano en el ámbito de la UNC, dado que se adquirieron licencias para trabajar en organizaciones. Es así que el dominio puntual perteneciente a la Facultad de Ciencias Agropecuarias, es el de terminación en “@agro.unc.edu.ar”, principalmente para áreas de gestión aunque también pueden existir para docentes y funcionarios -el mail de la SAE es `estudiantiles@agro.unc.edu.ar`-. De todos modos, los nodocentes también poseen un usuario UNC, por lo que se reconoce que **tienen dominio** de las habilidades necesarias para trabajar con las posibilidades que brinda Google.

Más precisamente se propone crear una **unidad compartida en Google Drive** con el nombre “**SIME (Sistema de Informe y Monitoreo Estratégico)**”, donde **tendrán acceso todos los miembros** de la Secretaría. Allí se propone crear **carpetas anuales**, en las que habrá dos carpetas más, una por cada cuatrimestre, que integre a los meses que le corresponden. Se plantea incluir en ese espacio documentos, hojas de cálculo, imágenes, videos, y cualquier tipo de **archivo que le fuera de utilidad** a los responsables de esa área para lograr establecer **métricas** del trabajo realizado durante ese periodo.

Además, el **SIME** tiene incluida una **reformulación de los informes**, entendiendo que a través de la unidad creada, se podrán obtener **más datos del impacto** que posee cada política aplicada por la Secretaría y por ende una **estadística sólida** que brindará información para avalar la **toma de decisiones**. Claramente Salvador Serna es importante en este **producto**, entendiendo que es una de las iniciativas que él destaca dentro de las tendencias innovadoras en **Gestión** de Recursos Humanos (Desarrollo de sistemas de información: el apoyo a la toma de decisiones y a su evaluación). En ese sentido, se propone confeccionar **informes mensuales, cuatrimestrales y anuales** comprendiendo que su continuidad en el tiempo hará que la práctica se instaure y sea cada vez más **efectiva**, logrando medir de una manera más completa y fehaciente el **impacto** que tiene la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, en la Facultad

y en la vida cotidiana del estudiantado. Así se cumplirá con uno de los **objetivos** principales que tienen Samir y Ezequiel, la **visibilización** del espacio.

Otra faceta a destacar es que el **esquema de reuniones** también sufre una modificación y es que tanto la primera como la última reunión de equipo completa del año, serán planificadas para **motorizar** el SIME. Ambas están pensadas como **Jornadas de Pensamiento Estratégico**, dado que buscan encontrar un sentido a lo que se hace, es decir el **por qué** y el **cómo** se hace lo que se hace en la SAE. La que inicia tendrá como finalidad introducir el espacio compartido de Drive, la importancia de **monitorear y medir el trabajo**; mientras que la de fin de año, pretende **analizar** en conjunto todo el ciclo, reconociendo **fortalezas y debilidades** que permitirán una **mejor planificación para el siguiente año** lectivo.

Minuta Digital

A la hora de realizar las **reuniones** que son **canales fundamentales** para la entidad, se logró constatar que se le da mucho valor al poder de la palabra. Aunque no se constataron problemas, es de gran interés **dejar escrito y resumido** lo que se hable, defina, aporte, etc. en las juntas de la Secretaría, sean cuales sean y participen quienes participen.

Actualmente, lo que se dice es anotado por uno de los secretarios o por ambos, siendo ellos quienes **cuentan con toda la información** de la reunión, pero no así el resto de los participantes. Cada integrante anota lo que le compete y a su parecer, lo que no es necesariamente un error, puede producir **disonancias** que lleven a un teléfono descompuesto. Para **evitarlo** es que se precisa que uno de los secretarios que moderan la reunión y llevan registro de lo que se define, **lo pongan por escrito en un pequeño documento** que contenga toda esta información. Este escrito será **enviado** a través de los **grupos de WhatsApp** pertinentes a la reunión acontecida.

Asimismo, se desea que se envíen estas **minutas** con poco tiempo de acontecida la reunión (semana próxima), sobre todo si se discutieron fechas importantes para actividades, convocatorias o trámites. Ya sabemos de la trascendencia que tienen ciertos periodos puntuales en la Facultad, por lo que tener todo a mano, resumido y con palabras claras, permite una mayor uniformidad en el mensaje, establece

responsabilidades y deja por sentado lo próximo a realizar, como así también, días estimativos para la próxima junta.

8. Calendario: Este proyecto tiene una calendarización diferente al anterior dado que lo propuesto tiene carácter de **implementación cotidiana** y no un evento que pudiera marcar un antes y un después. En este sentido es que se plantea como fecha estimativa de puesta en inicio esta metodología de comunicación interna el retorno al trabajo para el ciclo lectivo 2024, entendiendo que el receso invernal se debería de aprovechar para fortalecer la cultura organizacional. Además, aplicar “novedades” es importante por diferentes motivos pero no vale la pena querer realizar todo junto, pensando que puede provocar cambios grandes y de manera muy veloz, dando **incertidumbre** al espacio y sin una gran capacidad para aprovecharlas.

El **SIME** requiere un trabajo previo para lograr su correcta utilización, aunque no verdaderamente extenso, y se materializa en la **Jornada de Pensamiento Estratégico** ya mencionada, como así también una semana de **prueba** del espacio de trabajo, en que los integrantes se irán familiarizando con la plataforma y la incorporarán a su cotidianeidad.

Por su parte, las **minutas digitales** se comenzarán a llevar a cabo desde la primera reunión del año y se instituirá a través de la consecución de reuniones que se hagan, enviándose pertinentemente al grupo de WhatsApp que corresponda (si es de equipo completo o si es equipo interdisciplinario). También se pueden utilizar para informar diferentes cuestiones relativas a la cotidianeidad de la Secretaría, como una reunión con el Decano, con otros Secretarios de la FCA, de la UNC, etc.

Acciones	Distribución del Proyecto (en semanas)											
	Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reunión de equipo completa: JORNADA DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO <ul style="list-style-type: none"> Planificación estratégica del año lectivo entrante 												

(Ingreso a las Ciencias Agropecuarias 2024, primer y segundo cuatrimestre, mesas de exámenes) <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de canales y comunicaciones formales • Anuncio de nuevas herramientas para potenciar la Comunicación Interna: <ul style="list-style-type: none"> ○ Presentación del SIME y nuevo esquema de reuniones e informes • Propuesta de objetivos a cumplir y actividades a realizar, con un cronograma estimativo de fechas importantes 																					
Implementación y utilización del espacio de Google Drive por parte de los integrantes																					
Resolución de conflictos e inquietudes que puedan surgir																					
Confección del informe mensual a cargo de cada área																					
Reunión de equipo interdisciplinario: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los informes • Monitoreo de los objetivos y tareas propuestas • Evaluación de las actividades concretadas 																					
Minutas digitales																					

9. Evaluación: La manera de monitorear los productos provenientes del proyecto, constan principalmente de un seguimiento ciertamente cercano, entendiendo que van a incorporarse al funcionamiento de la Secretaría.

La **minuta** será evaluada **al inicio** de cada reunión, puesto que la junta que la precedió tuvo esta herramienta aplicada y la frecuencia de reuniones, principalmente las que se realizan con los responsables de las áreas (dos por mes como mínimo). Su **monitoreo** estará a cargo de los **secretarios** y en el desarrollo de la reunión se espera poder constatar que la información enviada ha sido aprehendida por quienes la recibieron, pretendiendo así lograr una **retroalimentación** y que la minuta digital **no quede como una simple difusión**.

Asimismo, cuando se utilice este producto para comunicar alguna cuestión extra, que no fuera propia del esquema de reuniones que tiene la SAE, es factible **chequear** si el

personal recibió correctamente y **comprendió** lo relatado a la hora de encontrarse en la Secretaría, **complementando** esta comunicación formal con el canal informal del **contacto cara a cara**, que sabemos que es una virtud en esta organización por la presencia que tienen sus integrantes y los secretarios.

Por otro lado, el Sistema de Informes y Monitoreo Estratégico está pensado como un **elemento de evaluación en sí mismo del funcionamiento de la organización**. Ahora bien, a través de la propuesta de Manuel Tessi es que comprendemos que el SIME debe de poder ser evaluado también, para justamente **medir su eficacia** en su implementación. En este sentido es que se piensa un **seguimiento** más frecuente a cargo de **los secretarios** que podrán acceder al espacio de Drive en todo momento, aunque su mayor concreción se encontrará en la **presentación de informes**. Una vez por mes tendrán la oportunidad de dirimir si estos documentos están siendo de **utilidad**, como así también los finales de cuatrimestre y del año serán fundamentales, entendiendo que allí se **crystalizará el trabajo final del área** involucrada durante todo ese periodo, con cifras, con gráficos, con material audiovisual y otros archivos que crean pertinente.

Por lo tanto, será muy preciso el momento de **monitoreo** en la Reunión de Equipo Completa, que se realiza a fines de cada cuatrimestre. Ahí se pretende **descargar las métricas** que arroje la plataforma instalada y se analizarán en conjunto, con todo el personal presente. A su vez, estas métricas serán requeridas para crear el informe del trabajo anual de la Secretaría, por lo que año tras año se verá reflejado en el **Balance de Gestión** que realiza la Facultad de Ciencias Agropecuarias.

10. Presupuesto: Una de las grandes **fortalezas** que posee este proyecto y sus productos se puede encontrar en este apartado, entendiendo que su **costo final será de \$0**. La **minuta digital no requiere de cotización** dado que los **recursos** necesarios para afrontar su aplicación están ya contemplados, sobre todo pensando que los secretarios son quienes deben armar y difundir este documento, pero partiendo de la base que ya tienen incorporada la práctica de escribir y llevar registro de lo que acontece en cada reunión.

Por su parte, es cierto que el **SIME** requiere de la aplicación de **Google Drive**, pero vale la pena destacar que la Universidad Nacional de Córdoba mantiene **licencias** con

la multinacional. Esto es de conocimiento público y se implementó desde antes de la pandemia que implicó una digitalización de contenidos. La Resolución Rectoral 725/2022 reza la modificación de la licencia Google Workspace en la que se recomiendan buenas prácticas del **almacenamiento** que brinda Drive a las cuentas UNC. Por lo tanto, **no es necesario incurrir en inversiones** porque estos recursos informáticos ya están disponibles, como así también las computadoras y el internet estable para los miembros de la SAE FCA.

8. Conclusiones

Para finalizar el presente Trabajo Final de Grado, resulta interesante rescatar diferentes conclusiones que se desarrollarán a continuación.

La Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la FCA UNC actual demostró tener una organización interna sólida, con definiciones claras sobre el rol que tiene cada miembro como así también el de la propia entidad para la Facultad. En ese marco, se pudo constatar que el objetivo principal planteado por quienes lideran el espacio (*la visibilización de la SAE*) está transmitido y es compartido por todo el personal. Asimismo la comunicación resulta una fortaleza por la gran aplicación constante del canal formal del intercambio cara a cara, lo que dinamiza muchos procesos y produce acercamiento entre las personas, no sólo espacialmente sino personalmente. El clima laboral es una muestra clara de esta afirmación.

En términos de rendimiento, la SAE cuenta con integrantes divididos en diferentes áreas que logran articularse parcialmente en pos de brindar una mejor calidad de vida y de cursada al estudiantado, siendo reconocido entre ellos mismos el esfuerzo y la satisfacción de cumplir con las expectativas propuestas.

Sin embargo, a través de los distintos autores se pudo reconocer que así como hay virtudes y fortalezas, también existen debilidades tanto en la Cultura como en la Comunicación Interna de la organización esgrimidos como nudos críticos y que motivaron los proyectos de comunicación. Por lo tanto, se siguió el camino planteado en la Introducción del Trabajo y el cumplimiento de los objetivos al haber abordado conceptual y metodológicamente la comunicación interna de la SAE, como así también haber elaborado dos proyectos.

Uno de ellos tiene como prioridad el fortalecimiento de la Cultura, pretendiendo restablecer la identidad e involucrar a la comunidad de la Secretaría para consolidar la estructura interna tanto conceptual como visualmente. El otro proyecto trabaja fundamentalmente sobre la Comunicación Interna y su objetivo es optimizar e implementar nuevos canales y comunicaciones formales para un mejor desenvolvimiento interno, pero tiene como particularidad que su aplicación será de mayor utilidad una vez desarrollado el anterior. Es decir, existe una consecución entre los proyectos que dará múltiples resultados encaminados al mencionado objetivo de la gestión actual de la SAE, **la visibilización del espacio**. Por lo

tanto, resulta de gran interés que la organización pueda tener en cuenta este Trabajo Final y su Planificación principalmente.

Por otro lado vale la pena destacar que existieron ciertas limitaciones temporo-espaciales que motivaron a que se tuviera una mirada particular tanto metodológica como teórica para abordar los procesos internos. No sólo queda el interrogante abierto de constatar los resultados de los proyectos propuestos y las modificaciones introducidas, sino que también trabajar con la faz externa de la organización implica desafíos de gran interés y que motivan a llevar a cabo estudios futuros.

Por último, se reconoce la importancia de la comunicación institucional en las organizaciones de nuestros tiempos, así como la trascendencia que tienen los espacios de gestión público-universitario para la construcción de una mejor educación pública.

Bibliografía

- ECHEVERRÍA, Rafael. Ontología del lenguaje. Buenos Aires: Granica, 1997.
- EMANUELLI, Paulina et. al. Herramientas de Metodología para investigar en comunicación: Técnicas de recolección y análisis de la información. Córdoba: Ed. Copy-Rápido, 2012
- ETKIN, Eugenia. Comunicación para organizaciones sociales: De la planificación a la acción. 1° ed. - Buenos Aires: La Crujía, 2012.
- FORMANCHUK, Alejandro. Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. 1ª ed. – Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 2010.
- GOLEMAN, Daniel. Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional. 1° ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones B, 2022.
- RITTER, Michael. Cultura Organizacional: gestión y comunicación. 1° ed - Buenos Aires: La Crujía, 2008.
- SALVADOR SERNA, Miquel: Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: ¿están cambiando las reglas del juego? [en línea] En Revista Internacional de Organizaciones. N° 1, 109 – 127, 2008. [fecha de consulta: febrero 2023].
- TALLER DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, Equipo de Cátedra. Proyecto de Comunicación Estratégica en 10 puntos. Córdoba: 2020.
- TESSI, Manuel. Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo. 1° ed. 3° reimp. - Buenos Aires: Granica, 2016.
- VON SPRECHER, Roberto et. al. Herramientas de metodología para investigar en comunicación: conceptos, reflexiones y ejercitaciones prácticas. Córdoba: Ed. Copy-Rápido, 2009

Referencias bibliográficas

- ❖ Facultad de Ciencias Agropecuarias: <https://www.agro.unc.edu.ar/>
- ❖ Facultad de Ciencias Agropecuarias. **Balance de Gestión 2022:**

<https://agro.unc.edu.ar/bdg2022>

- ❖ Facultad de Ciencias Agropecuarias. **Organigrama:** <https://www.agro.unc.edu.ar/planificacion/organigrama>
- ❖ Facultad de Ciencias Agropecuarias. **Historia:** <https://www.agro.unc.edu.ar/historia>
- ❖ Facultad de Ciencias Agropecuarias. **Planificación Estratégica Participativa 2030:** <http://www.agro.unc.edu.ar/~wpweb/pep/>
- ❖ Normas APA. <https://normas-apa.org/>
- ❖ Real Academia Española. (s.f.). **Potenciar**. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 29 de marzo de 2023, de <https://dle.rae.es/potenciar>
- ❖ Universidad Nacional de Córdoba. **Misión:** <https://www.unc.edu.ar/sobre-la-unc/>
- ❖ Universidad Nacional de Córdoba. **Planificación Estratégica Participativa:** <https://pep.unc.edu.ar/>
- ❖ Universidad Nacional de Córdoba. Prosecretaría de Informática. **Buenas prácticas para la gestión de Google Workspace:** https://documentacion.psi.unc.edu.ar/manuales/buenas_practicas_para_la_gestion_de_google_workspace/

Anexo

- Disponible en:
 - Anexo TF Nasif.pdf