

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

LA RELACION DE LA CULTURA CON LOS
PROCESOS COMUNICACIONALES INTERNOS EN EL
ÁMBITO DE UNA PYME FAMILIAR
GNC CÓRDOBA S.A.

Profesores: Maria José Villa
Marcelo Casarin
Alumna: Jessica COCO PIREDDA

Córdoba, Marzo 2007

INDICE

INTRODUCCIÓN	03
ANTECEDENTES	07
A. Características Físicas de la Organización	09
B. Sobre la Actividad de la Organización	10
MARCO TEÓRICO	15
LA ORGANIZACIÓN EN EL SISTEMA SOCIAL	15
A. La Organización	15
B. Relaciones Públicas e Institucionales	19
C. Los Públicos	20
D. La Comunicación	21
E. Cultura Organizacional	27
DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN	32
DIAGNÓSTICO	41
CONCLUSIONES	43
PROPUESTAS PARA INTERVENCIÓN EN ESTACIÓN G.N.C. CÓRDOBA	48
PLAN 1: Plan de Capacitación	49
<i>PLAN 2: Rediseño de los Canales de Comunicación Interna</i>	51
PLAN 3: Creación de un House Organ	53
PLAN 4: Despidamos juntos el 2006	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXO I: Planilla de observación	57
ANEXO II: Entrevistas	59
ANEXO III: Papelería Institucional	80

INTRODUCCIÓN

Este Trabajo Final de Graduación, se propone realizar un análisis sobre la relación que tiene la cultura organizacional con los procesos comunicacionales internos en el ámbito de una Pyme familiar y local de la Ciudad de Córdoba, para plantear posteriormente, una propuesta de solución a los problemas que puedan ser detectados en la empresa a través de un Planeamiento acorde a la situación diagnosticada.

En las siguientes páginas, se desarrollará en primer lugar, el tema – problema que se ha planteado, luego, la justificación respectiva y a continuación, los objetivos tanto generales como específicos de indagación de este proyecto.

Posteriormente, se expondrán los antecedentes de la organización objeto de estudio, como así también el marco de referencia, en donde el lector podrá encontrar todos los conceptos necesarios para poder comprender el alcance de esta investigación.

Una vez analizados todos los ítems anteriores, podremos llegar a un diagnóstico desde las Relaciones Públicas e Institucionales.

La organización seleccionada , G.N.C Córdoba, se dedica a la comercialización de Gas Natural Comprimido (G.N.C). Tiene una trayectoria de 15 años en el mercado de los combustibles, y si bien es una empresa joven, fue una de las primeras en este rubro que surgieron en la ciudad de Córdoba

En este trabajo, se procurará indagar en los aspectos que hacen a la cultura en el contexto de la misma, sabiendo que ésta define el estilo de vida de la organización y cuyas características la diferencian del resto, la vinculan con sus públicos y éstos la identifican y distinguen precisamente por esas particularidades.

También analizaremos los aspectos vinculados a la comunicación, puesto que es la base o soporte básico de las relaciones humanas y que todas las organizaciones la llevan a cabo consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente. Todo acto u omisión lleva implícito un mensaje, que al ser decodificado por nuestro interlocutor nos acercará o nos alejará de los objetivos que la organización se ha propuesto a nivel global.

Así, estos parámetros se vincularán con la cultura organizacional en el seno de la empresa, puesto que una buena gestión de la comunicación está estrechamente relacionada con una correcta estrategia gerencial, y toda estrategia corporativa se vincula directamente con la cultura de la misma.

TEMA

Cultura y Comunicación interna en el ámbito de una Pyme familiar.

Caso: GNC Córdoba S.A

JUSTIFICACIÓN

En el mundo de las organizaciones modernas y para que éstas puedan tener éxito (cumplir su misión y objetivos), la importancia de la participación de las Relaciones Públicas e institucionales como función que promueve la integración social en todos sus niveles, con el fin de crear un ámbito solidario, es cada vez mayor.

A esto se suma la importancia de una cultura corporativa definida, para que las empresas y organizaciones en la actualidad puedan alcanzar su consolidación en el mercado o medio en el que actúan, características sin las cuales, no podrán emitirse discursos claros y precisos.

A partir de este planteo, es importante fundamentar este trabajo de aplicación, estableciendo que las Relaciones Públicas e Institucionales

“son la clave fundamental que ayuda a establecer y mantener líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos: implica la gestión de problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público: ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo como sistema de aviso para facilitar la anticipación a tendencias y utiliza la investigación, el rigor, y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales”, (Harlow, 1976:32, en Gruning y Hunt, 2000:129)

Por todo lo enunciado, es que este Trabajo Final de Graduación procura afianzar la idea de que sólo aquellas organizaciones que tengan una cultura corporativa definida y establecida, podrán definir un estilo, una manera de actuar y un conjunto de normas y valores, que identifique la organización desde su concepción misma.

Otro aspecto importante a destacar, es que ésta cultura corporativa, es la que está presente en la comunicación que se efectúa en el ámbito de la organización, tanto interna como externa. Por tal motivo, es necesario que el análisis de la misma sea

realizada con profesionalismo, el que garantizará el futuro éxito comunicacional de la organización.

Por otro lado, y como Relacionistas Públicos e Institucionales, el aporte e intervención en una institución con estas características, buscará establecer una mejora comunicacional en la organización, pues conociendo la influencia de la cultura en el seno de la misma, se podrá desarrollar una gestión eficiente en la formulación de proyectos orientados a la comunicación interna y una articulación entre los diferentes actores que posibiliten la existencia de un marco de orientación para la institución.

Por todo lo expuesto, es que se hace necesario en las organizaciones – como la que aquí se analiza – empezar a sustituir la informalidad y acciones desorganizadas y no planificadas que adoptan los miembros que conforman la misma, y comenzar a adoptar algunas prácticas que se orientan por la racionalidad instrumental o de mercado. Asimismo, se destaca la importancia de la cultura en el seno de las empresas, como el mecanismo mediante el cual éstas trascienden a la sociedad, dan a conocer su estilo, normas y valores, lo que en definitiva las distingue y diferencia unas de otras.

OBJETIVOS DE INDAGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Analizar la relación de la cultura con los procesos comunicacionales internos en una pyme familiar, “GNC Córdoba”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.- Evaluar y caracterizar la cultura en el ámbito de la organización.
- 2.- Identificar los actuales sistemas de comunicación interna en la organización.

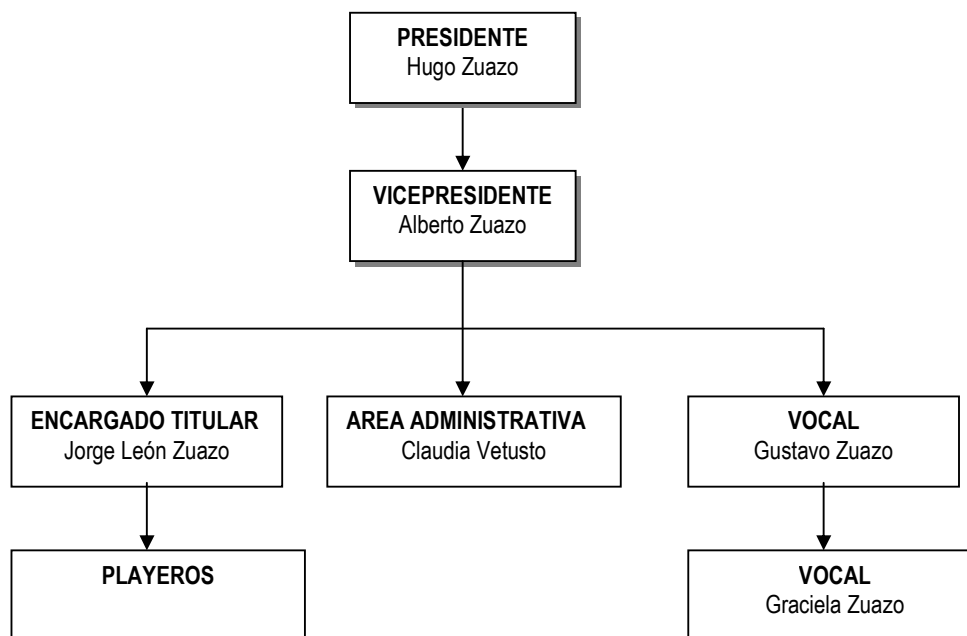
ANTECEDENTES

La Organización G.N.C Córdoba S.A. se creó en el año 1992. Comenzó siendo una empresa familiar y con la estructura jurídica de la Sociedad de Hecho y por esa circunstancia, eran responsables todos los miembros de la organización con su propio capital. Un año después, en el año 1993, la misma se convirtió en una S.A.

La empresa está ubicada en la calle Juan B Justo 2600, en el Barrio de Alta Córdoba y se dedica a la venta al público de G.N.C (Gas Natural Comprimido). La atención al público es las 24 hs., todos los días de la semana.

El presidente del directorio es el señor Hugo Suazo y el vicepresidente el señor Alberto Suazo. Se trata de una organización relativamente pequeña, ya que la misma está compuesta por tan solo 20 personas. No obstante, y a pesar de contar con pocos empleados, fue una de las primeras empresas que se creó en este rubro. Por lo tanto, y en lo que respecta a la comercialización de G.N.C., es una de las organizaciones más antiguas en el sector.

ORGANIGRAMA



A. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DE LA ORGANIZACIÓN

La arquitectura y fisonomía de la Estación, se caracterizan por la estructura de grandes dimensiones – pretensados de hormigón – soportados por columnas perimetrales pintadas de blanco con el basamento en color amarillo (que identifica a este tipo de combustibles). En la fachada principal, sobre Av. Juan B. Justo, hay un cartel luminoso con la leyenda “GNC Carga Rápida” acompañado por una flecha roja que indica el acceso a los surtidores. En las



Cartel de Acceso a la Estación (Av. Juan B. Justo)

columnas, y a lo largo de todo el perímetro de la fachada (tanto por Av. Juan B. Justo como por Baigorri) hay grandes banderas de lona amarilla con la inscripción: “Cargue Puntos y Gane”, que forma parte de un programa de fidelización implementado por la empresa hace ya muchos años.



Vista General de la Estación GNC Córdoba

En la parte posterior de la Estación, detrás del área de surtidores, hay una serie de locales y zonas de servicio, destinadas al control de presión de aire en neumáticos, a la venta de lubricantes, aceites y correas, entre otros implementos. El local principal tiene un cartel en tela transiluminada en colores verde y amarillo con la inscripción: “Express”, y ahí se ubica la cafetería y el shop de la Estación. A la derecha de la cafetería, hay una gran vitrina donde se exhiben los premios que los clientes pueden retirar al alcanzar determinada cantidad de puntos. Los premios son variados y su importancia está directamente relacionada a la sumatoria de puntos y entre ellos se destacan: llaveros, herramientas, linternas, accesorios para volantes, etc.

El conjunto de locales se completa con un grupo de cabinas telefónicas y una oficina en la que los playeros reportan tanto la rendición diaria de caja, como las novedades que se producen en sus respectivos turnos. También hay conservadoras para venta de hielo en bolsas y expendedores de agua caliente.

Sobre el lateral paralelo a calle Baigorri, se observa una escalera de estructura metálica que conduce a un entepiso donde hay equipamiento relacionado a la conservación, depósito y expendio del combustible. Al predio se ingresa por Av. Juan B. Justo, y el vehículo puede retomar la dirección o bien salir en sentido opuesto por Cnel. Baigorri.



Vista de la Estación: Intersección J. B. Justo y Baigorri

B. SOBRE LA ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Para poder comprender la organización en su conjunto, es muy importante tener conocimiento sobre el producto que comercializa la misma, es por esto, que vamos a empezar el estudio del entorno, explicando que es el Gas Natural Comprimido.

B.1. Origen del Gas Natural Comprimido (G.N.C)

Según datos obtenidos de la Cámara Argentina del Gas Natural Comprimido; el Gas Natural es un recurso energético, de origen natural, fósil, que puede encontrarse tanto en los suelos marinos como continentales. Su origen se remonta a millones de años atrás, con la muerte y descomposición de distintos organismos como animales y plantas, quienes quedaron sepultados bajo lodo y arena, pasado el tiempo sobre sus cadáveres. Extensos milenios pasaron sobre sus cuerpos, como el polvo que se depositó sobre estos degradados organismos, que poco a poco fue hundiéndolos más y más profundo, mientras que la presión que la tierra ofreció sobre estos cuerpos sumado al intenso calor que el magma bajo las placas terrestres ofrecía, permutó estos cuerpos en petróleo crudo y gas natural. Este último, suele encontrarse entre las porosidades de las rocas que lo contienen, aunque pueden encontrarse atrapadas entre sólidas rocas subterráneas que no permiten que el gas fluya entre porosidades. Cuando esto sucede, se conoce como un yacimiento. Estos yacimientos tienen dos clasificaciones generales, dependiendo de la presencia de petróleo junto con el gas.

Cuando ambos comparten el yacimiento, se habla de yacimientos asociados, mientras que cuando el gas natural se encuentra únicamente con pequeñas partes de otros gases e hidrocarburos, se habla de yacimientos no asociados.

El gas natural ocupa el tercer lugar en el mundo entre las fuentes de energía primarias, y ocupa la quinta parte del consumo tanto en Europa, como en el resto del mundo. Sus amplios beneficios tanto ambientales como energéticos y económicos son

puntos clave en el desarrollo y utilización del mismo. Es una fuente de energía que está en plena carrera ascendente.

La explotación a gran escala de esta fuente energética natural, cobró especial relevancia tras los importantes hallazgos registrados en distintos lugares del mundo, a partir de los años cincuenta. Gracias a los avances tecnológicos desarrollados en sus procesos de producción, transporte, distribución y utilización, no presentan riesgos, ni causan impacto ambiental apreciable.

La distribución no homogénea de reservas petroleras, condiciona el crecimiento económico de un país, a la dependencia de este recurso. (Boletín Mensual Cámara Argentina del Gas Natural Comprimido, Año 2, N° 5, Pág 32 –35)

B.2. Aplicaciones y Ventajas

Una aplicación clara del gas natural como recurso energético es cuando se lo licua. De esta manera, se convierte en lo que diariamente se conoce como GNC (Gas Natural Comprimido). La aplicación práctica que se le da al gas natural en este estado, es en vehículos. Funciona como un combustible para instalaciones domiciliarias, para calefacción y cocinas, pero es recién desde el año 1995, que se utiliza este recurso como combustible para los vehículos. Es un combustible muy benéfico para los vehículos, puesto que el precio de compra del mismo resulta muy accesible, siendo el combustible más barato en venta. Asimismo, es el combustible que resulta menos contaminante por tener una combustión mucho más completa que los otros derivados de hidrocarburos.

El Gas Natural cuenta con muchas ventajas, entre ellas el precio altamente competitivo con el que se presenta en el mercado; cuenta con una combustión mucho más completa que el resto de hidrocarburos, gracias a su estructura molecular simple, por lo que se encuentra un paso adelante con respecto a las normativas de seguridad ambiental; no requiere mayores tratamientos para su utilización; el equipamiento necesario para trabajar con el gas natural es de un mantenimiento fácil y económico.

B.3. Distribución de G.N.C en Argentina

En este cuadro se puede ver claramente que Argentina es, entre 43 países analizados, no solo el que mas estaciones de G.N.C tiene, sino también, el país que más conversiones de autos a G.N.C tuvo en los últimos años.

País	Conversiones de autos a GNC	Estaciones
Argentina	427.000	580
Italia	290.000	280
Rusia	205.000	187
USA	40.000	1.102
Nueva Zelanda	25.000	245
Canadá	17.200	120
Brasil	14.000	39
Colombia	4.600	22
Indonesia	3.000	12
India	2.500	6
Pakistán	2.500	12
Alemania	2.415	55
Chile	2.200	2
China	2.000	10
Venezuela	1.500	20
Australia	1.000	35

Fuente: Prensa Vehicular Abril de 2002

B.4. Estimación de la demanda años 2002 a 2015

En este segundo cuadro, se observará de manera detallada y específica cómo en Argentina, va creciendo año a año el consumo de G.N.C en el país.

Período	Año Arg.	E	C. Arg.
1	1984	1	64
2	1985	3	2065
3	1986	8	5442
4	1987	26	13313
5	1988	49	20716

6	1989	70	35648
7	1990	93	67559
8	1991	165	108596
9	1992	341	149058
10	1993	423	201817
11	1994	463	269096
12	1995	485	317153
13	1996	528	376800
14	1997	580	427000

Fuente: Prensa Vehicular Mayo 1998

Referencias:

Período: Expresa años sucesivos

Año Arg.: Años considerados en Argentina

E: Número de estaciones de expendio de GNC en Argentina

C. Arg = Número de unidades de vehículos convertidos en Argentina

Cabe resaltar que la ventaja competitiva con la que cuenta este sistema de combustión, recae en el hecho de que ofrece un servicio, cuyas características son el de ser:

- Altamente confiable.
- Su inversión se paga con el ahorro en el costo del combustible.
- Produce un ahorro real del 70% en el valor final del combustible.
- Mejora y extiende la vida útil del aceite lubricante y de las bujías.
- Disminuye el desgaste en el escape, al contener un número menor de sustancias corrosivas

Es por esto que el uso y aplicación del G.N.C esta creciendo cada vez más. En la actualidad en la ciudad de Córdoba, hay 61 Estaciones de Gas distribuidas a lo largo y ancho de toda la ciudad.⁵

B.5. Ente Nacional Regulador del Gas: “ENERGAS”

El Ente Nacional Regulador del Gas (ENARGAS), por lo dispuesto en la Ley 24.076, es quien dicta y hace cumplir las normas técnicas y de seguridad del sistema. Es además, quien controla el desarrollo de la actividad para autorizar nuevas tecnologías y habilita a las empresas privadas que forman parte de la cadena integral del GNC, como productores de equipos completos,

⁵ www.unsa.edu.ar/sma/anexos/gas/gnctra.htm

fabricantes e importadores, centros de revisión de cilindros, talleres de montaje, organismos de certificación y estaciones de carga.

El ENARGAS dicta los reglamentos a los que deben ajustarse las empresas y organismos, en lo referente a seguridad, protección ambiental, procedimientos técnicos y comerciales, calidad del servicio y gas natural comprimido (GNC). Además, aprueba las tarifas que aplican los prestadores y emite autorizaciones diversas, tales como las necesarias para la realización de obras de magnitud o para ser considerado subdistribuidor y comercializador.

Asimismo, fiscaliza realizando inspecciones y auditorias, a la vez que requiere a las licenciatarias la información necesaria, con el objeto de controlar la prestación del servicio, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones establecidas en las respectivas licencias.

Para concluir este aspecto, diremos que nuestro país pertenece al grupo de países que tiene petróleo, pero de ninguna manera es considerado un país petrolero al estilo de los grandes productores. Es más bien considerado un país con gran potencial del recurso gas natural - que duplica al recurso petróleo - que lo ha sabido aprovechar desde mediados del siglo XX, llevándolo a los centros más poblados del país mediante gasoductos troncales y una extensa red de distribución.

Así mismo, el gas natural es un combustible que no está atado a los vaivenes de la política internacional vinculados a dejar expeditas las rutas tradicionales del petróleo, con sus secuelas de guerras.

En Latinoamérica, el gas natural tiene un significado especial ya que es un vehículo de paz y progreso que a través de los presentes y futuros gasoductos interconectados, puede aumentar el nivel de vida de las poblaciones postergadas que no pueden pagar los altos precios del petróleo y tampoco merecen pagar el alto costo social de la mayor contaminación ambiental.

Finalmente, el GNC deja de ser denominado combustible alternativo de los combustibles de la cultura del petróleo dominante durante 100 años y es considerado como un combustible más en la canasta de combustibles de uso vehicular.

Las cifras del GNC hablan de un parque automotor propulsado a GNC de cerca de 1.200.000 vehículos que beneficia directamente a una comunidad de familias que alcanza a unas 5.000.000 de personas y que beneficia a toda la población por ser menos contaminante y por ello es considerado como el “combustible limpio” de menor costo social.

MARCO TEÓRICO

LA ORGANIZACIÓN EN EL SISTEMA SOCIAL

A. LA ORGANIZACIÓN

El término organización proviene del griego *organon*, que significa *instrumento*; por lo tanto, etimológicamente se considera a la organización como un medio para hacer algo. Teniendo en cuenta su relación con el término organismo, se identifica en él la existencia de partes y funciones diversas que se coordinan para desarrollar una tarea o un fin común.

Por lo tanto, organizar significa:

“ordenar diversos recursos para utilizarlos como instrumentos para la concretización de un proyecto. Organizar implica, en un grupo de personas, establecer una jerarquía que les permitirá cooperar para la realización de un fin y la resolución de un problema”, (Boudon - Bourricaud, 1990:76).

Por lo tanto, organización es una agrupación creada para alcanzar un propósito humano y que apuntan a satisfacer ciertas metas que los individuos no podrían satisfacer sin cooperar con otros y persisten en el tiempo, gracias a los esfuerzos cooperativos de las personas que mantienen un patrón de relaciones.

Se refiere a un patrón observable de interacción entre personas, generalmente estas interacciones son planeadas, secuenciales y sistemáticas. El patrón es estable a lo largo del tiempo y es suficientemente obvio para los públicos internos o externos de la organización.

“Las organizaciones son más grandes y más institucionalizadas que los grupos pequeños. Mientras los miembros persiguen algunas metas organizacionales en común, también tienen en competencia las metas individuales y grupales” (Neher, 1997:36-39).

En lo referente a la composición de la organización; “ésta es un sistema compuesto de partes interrelacionadas y que constituyen a su vez un subsistema del sistema general de la sociedad”. (Luhmann 1990: 122-125).

Sobre la base de los elementos anteriores, se puede definir a la organización como “un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes”. Bonilla Gutiérrez (1994:16).

A.1. Objetivos de las Organizaciones

Una de las principales características de las organizaciones formales es que “se originan a partir de un fin o propósito”, según sostienen Gruning y Hunt, (2000:136-137). Es decir, que las acciones que se desarrollan en el marco de la organización, están orientadas a la consecución de este propósito. Para ello, las organizaciones se fijan objetivos organizacionales, los cuales pueden dividirse en:

- *Objetivos económicos:* se refieren a la utilización del capital con que cuenta la organización y a la justa redistribución de las ganancias que ésta genere, en caso de ser una organización lucrativa.
- *Objetivos sociales:* éstos se relacionan con el aporte que hace la organización al desarrollo de la sociedad y la satisfacción de los intereses de la misma.
- *Objetivos de servicio:* satisfacer las necesidades de sus públicos específicos a través de la producción de bienes y/o servicios.
- *Objetivos técnicos:* utilizar los conocimientos de los miembros de la organización en pos de la consecución de los demás objetivos organizacionales.

A.2. Funciones de las Organizaciones

Siguiendo a los autores Gruning y Hunt (2000:138), existen tres tipos de funciones organizacionales:

- Específicas
- Administrativas
- Orgánicas

Funciones específicas: son el conjunto de actividades que conforman el trabajo propio de la organización.

- **Financiamiento:** se ocupa de procurar y mantener el equilibrio económico de la organización.
- **Producción:** incluye el proceso de transformación de materias primas o de procesos de trabajos en servicios.
- **Contabilidad:** tiene a su cargo el registro de todos los actos contables y el control económico de la organización.
- **Contraloría:** ejerce el control directo de los valores de la organización.
- **Ventas:** presentan los productos a los usuarios con el fin de persuadirlos a su utilidad.
- **Mercadotecnia:** comprende el movimiento desde los fabricantes hasta el consumidor.

Funciones administrativas: constituyen el conjunto de normas, procedimientos y programas, sistemas, métodos y medios de control que rigen todas las funciones de la organización.

- Planeación: esta función señala fines a la acción humana, fija metas, acciones a seguir y da el marco al ejercicio de la libertad de acción dentro de la organización.
- Organización: coordina las actividades para conseguir los objetivos trazados.
- Integración: se ocupa de integrar las formas organizativas con los recursos económicos y humanos para que los planes se realicen.
- Dirección: sienta las bases para la actuación de jefes y subordinados.
- Control: incluye la revisión y evaluación de resultados.

Funciones orgánicas: constituyen el conjunto de actividades que formalizan la creación legal de la organización; confirman su razón de ser al señalar su finalidad en el entorno sociopolítico y económico.

- Socioeconómica: son todas aquellas actividades que la organización realiza con miras de satisfacer las necesidades de ciertos grupos o sectores sociales.
- Jurídica: aquellas actividades destinadas a interpretar y cumplir con los preceptos de la legislación general del país.
- De relaciones industriales: comprenden las actividades tendientes a lograr la eficiencia y colaboración voluntaria de los miembros del personal de la organización respecto al trabajo específico contratado.
- Relaciones públicas: son las actividades que promueven, entre la organización y cada uno de los sectores sociales, la mutua comprensión, recíproca y permanente solidaridad de carácter económico o social, en concordancia con la finalidad general de la organización. (Gruning y Hunt; 2000:138).

Para cumplir con sus objetivos, que justifican su razón de ser y su creación, las organizaciones emplean una serie de elementos que, conjugados, contribuyen a alcanzar ese fin. Estos elementos se conocen como recursos y se clasifican en:

- *Los recursos materiales:* son los bienes tangibles propiedad de la organización, desde edificios, instalaciones, maquinaria, etc.
- *Los recursos técnicos:* son los bienes tangibles e intangibles propiedad de la organización, que sirven como herramienta e instrumentos auxiliares en la coordinación de recursos materiales y humanos.
- *Los recursos humanos:* constituyen un elemento trascendental para la existencia de la empresa, ya que de ellos depende el manejo y el funcionamiento de los demás recursos.

- *Los recursos financieros:* son los elementos monetarios propios o ajenos con que cuenta la organización, y que resultan indispensables para la ejecución de las decisiones.

Los recursos de la organización se coordinan para realizar actividades enfocadas a la consecución de los objetivos organizacionales.

B. RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

Para Flores Bao, la finalidad de las Relaciones Públicas e Institucionales es la de “propiciar el entendimiento mutuo, promover la compatibilización de los intereses interindividuales y hacer que esas relaciones se desarrollen de la manera mas armoniosa posible” (1965:119). Según este mismo autor, a las Relaciones Públicas e Institucionales,

“les corresponde actuar en la orientación positiva de los contactos humanos que ocurren entre los grupos sociales que coexisten en cualquier organización, institución o corporación”. A su vez, las Relaciones Públicas e Institucionales “pueden cumplir su función orientadora mediante el uso efectivo de las comunicaciones y el asesoramiento a los niveles directivos de las entidades correspondientes” (195:116)

Se puede ver entonces, que la organización y los públicos son el fundamento de las Relaciones Públicas, y utiliza a la comunicación como una herramienta para lograr optimizar las relaciones entre los mismos.

Como ya se mencionó anteriormente, la disciplina busca lograr una mayor armonía en las relaciones entre los diferentes públicos de la organización.

Así mismo, Avilia Lammertyn define a las Relaciones Públicas como:

“acciones que tienen como objetivo el logro de una convivencia humana en armonía, y para esto necesita del desarrollo integral del hombre, alcanzando un mayor bienestar común. Este objetivo, lo alcanza realizando acciones concretas en las comunidades en las que le toca ser protagonista, representando a organizaciones reales”. (1999:56-58)

Las Relaciones Públicas también se nutren de sus pares con un intercambio de conocimientos y experiencias en un fructífero camino de ida y vuelta. Se complementan entonces con la sociología, pudiendo acceder a través de ella al complejo mundo de los grupos sociales, de la interacción grupal y social, de los roles y status. Intercambia conceptos y acciones con la psicología en pos de interpretar conductas y motivaciones. Y cuando estos mismos conceptos son aplicados hacia el ser grupal, se está conectando con la psicología social, aquella que estudia al hombre en relación con los grupos y sociedades de los que forma parte.

Por último, trabaja también con la antropología para acceder a la verdadera raíz de la existencia humana, sus razas, sus características sus tabúes y sus transformaciones culturales, comprendiendo al contexto humano global en estrecha relación con su interior. Uno de los elementos esenciales de las Relaciones Públicas e Institucionales, son los públicos.

C. LOS PÚBLICOS

Definidos por Paul Capriotti, como

“el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien, se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana. Tanto el interés común, como la reacción común, vienen determinadas por aquellos vínculos mentales. Esta vinculación se origina porque todos los miembros de un público, comparten entre ellos un mismo status, y por ende, desempeñan un mismo rol en relación con la organización, que es diferente al de los otros públicos de la misma.” (1992:139)

Como podemos ver entonces, la organización y los públicos son el objeto material de las relaciones públicas y ésta, utiliza a la comunicación como herramienta para poder optimizar las relaciones entre los mismos.

A estos públicos, Avilia Lammertyn los llama “grupo de interés”, los que se pueden clasificar basándose en su proximidad, pertenencia o intereses, según el objetivo final de la organización o institución, en:

Públicos Internos: Son los públicos que están estrechamente vinculados a los designios de la organización, son aquellos que se encuentran compenetrados fuertemente con su misión específica.

Públicos Mixtos: Los grupos de interés que si bien no están estrechamente vinculados a los designios de la organización, tienen cercana relación con su misión específica.

Públicos Externos: Los públicos más conocidos para la tarea de relaciones públicas, son éstos. Aquellos que influyen en la vida de la organización desde una posición de interés relativo, puesto que forman parte de un sistema de interacción comunicativa (S.C.), que media entre productores y consumidores para aquellos procesos de un sistema de comunicación social (S.S.) que persiguen intercambiar productos sociales (bienes o servicios) que son también objetos o metas materiales o inmateriales, apetecibles por los consumidores en su calidad de sujetos de una interacción ecológica (S.E.) de adaptación al entorno (Piñuel Raigada, 1997:95).

En las organizaciones cada persona desarrolla una función específica. Esta jerarquización se establece de acuerdo a la situación o posición social en la que se encuentra un individuo con respecto a los demás. Esta posición social es la que Capriotti designa como *Status*. Por otra parte, cada individuo actúa en el grupo social

de acuerdo al status que ocupa, debido a que dicha posición le marca una serie de pautas de conducta que debe seguir, llamadas *Rol*. (1992:140)

Para Grunig, el público “es un sistema libremente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos y se comportan como si fueran una sola unidad”. (2000:136-137).

Las consecuencias de esta interacción, crean públicos. Esto significa que cuando las organizaciones tienen consecuencias sobre los individuos externos de la organización, esas consecuencias crean problemas a los afectados. Hay gente que detecta las consecuencias, o sea, que reconoce un problema. Éstos se convierten en público. Así pues, las consecuencias crean las condiciones necesarias para que se formen los públicos. Para este mismo autor los públicos se clasifican en:

No Público: Cuando la organización no tendría consecuencias sobre el grupo, o éste no tendría consecuencias para la organización.

Público Latente: Cuando los miembros de un grupo se enfrentan a un problema similar creado por las consecuencias de la organización, pero no detectan el problema.

Público Informado: Es cuando, además de enfrentar un problema similar creado por las consecuencias de la organización, reconocen el problema.

Público Activo: Cuando el público se organiza para discutir y hacer algo respecto al problema. (2000:139)

D. LA COMUNICACIÓN

Para Avilia Lammertyn,

“Es el proceso de dos o más personas comprometidas en un conocimiento mutuo de hechos, sentimientos o intenciones por medio del uso de signos verbales o no verbales y observables en algún medio. Envuelve alguna conexión establecida entre por lo menos dos personas. Toda comunicación humana es indirecta: debemos usar varios gestos y símbolos que hemos acordado que tienen una cierta interpretación común”. (1999:131:132).

La comunicación comienza con la percepción de que otra persona desea compartir un mensaje con nosotros. Un elemento clave en nuestra interpretación de la comunicación, es el uso de signos observables por algún medio. El comportamiento del mensaje; puesto que no todo comportamiento es comunicación. Podemos compartir un pensamiento o intención solo mediante el uso de intermediarios, signos que representan ese pensamiento o intención.

Hay tres clases de signos:

1. Signos que representan directamente lo que intentan calificar,
2. Algunos signos son síntomas o pistas que indican o representan una actividad particular.
3. Símbolos: son creados para representar algo, aunque no haya una relación directa entre el símbolo y la cosa representada.

Los signos de un mensaje original pueden ser difundidos por diferentes medios. La comunicación también involucra gente, sus intenciones, sus percepciones y sus relaciones con otra gente.

D.1. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

No hace mucho tiempo, que se acuñó el término de comunicación institucional para nominar al conjunto de procesos que tienden a articular, dinámicamente, los diversos procesos de intercambios (comunicacionales) y la producción y circulación de la información en diversas instituciones sociales.

La Comunicación Institucional, integra diversos aspectos que tienden a una comprensión de las organizaciones sociales a partir de los procesos de intercambios simbólicos y de circulación de la información. Para Piñuel Raigada,

“Su objetivo fundamental no es quedarse en el mero análisis de la problemática, desde ya que lo hace, sino fundamentalmente brindar herramientas para operar en los diversos espacios institucionales, tratando de dar una respuesta, efectiva y oportuna que permita superar las dificultades de las instituciones, viabilizando sus cambios para que cumplan con sus objetivos básicos”. (1997:88)

La Comunicación Institucional - según la autora mencionada - toma en cuenta, para su operación dos grandes espacios que deben ser articulados.

- Los procesos de Comunicación - Información Extrainstitucionales.
- Los procesos de Comunicación - Información Intrainstitucionales.

En los Procesos Extrainstitucionales se realizan, históricamente, una serie de prácticas (publicidad, difusión, relaciones públicas, etc.) la más de las veces coyunturales y desarticuladas entre sí. De lo que se trata es de, a partir de un "diagnóstico", donde se conozca con profundidad los "públicos" de una Institución, el contexto en donde opera, las características culturales, económicas, políticas, etc. definir una política de comunicación extrainstitucional que permita articular los "objetivos" institucionales con el o los públicos que le da su "sentido", su razón de ser.

Para ello existen diversas Técnicas de Comunicación, utilizando medios diversos (masivos, directos, micromedios, dinámicas grupales, etc.).

En los Procesos Intrainstitucionales se trata de analizar las características intrínsecas de las organizaciones, para lo cual se toma en cuenta los procesos formales e informales de comunicación - información, la relación de estos con la distribución geográfica y física de la estructura edilicia, los roles y funciones y la distribución del tiempo y tareas.

Estos análisis permiten definir una política interna de comunicación, que permita consolidar, reestructurar o cambiar a la institución. Para ello existen una serie de técnicas y métodos aplicables a cada caso en cuestión.

Para que una institución optimice su funcionamiento, es imprescindible que articule el "adentro" con el "afuera" por lo cual la planificación de una política integral de comunicación - información es una herramienta clave para su propio desarrollo y el de sus integrantes.

Por lo tanto, la Comunicación Institucional opera en organizaciones que pueden estar vinculadas con la producción de bienes o servicios, el gobierno o la comunidad (sea en organismos de base o intermedios). En cualquiera de ellas el concepto de "Desarrollo" está presente, por definición o por omisión. No hay planificación de la Comunicación Institucional que no esté basada en una Política que la trasciende.

Por último, es necesario que las diversas instituciones sociales incorporen y hagan suya la necesidad de planificar sus sistemas de comunicación. De cualquier modo, es ésta una realidad que más tarde o más temprano se irá consolidando por los procesos que va viviendo. No se trata aquí de imponer nuevas técnicas, sino de prever el futuro buscando una direccionalidad propia.

D.2 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Teniendo en cuenta que las organizaciones son sistemas abiertos en continua interrelación con su entorno y que éstas, han sido creadas para alcanzar determinados fines mediante la acción coordinada de sus miembros, es importante destacar el lugar que ocupa la comunicación como elemento fundamental que ayuda a coordinar las acciones en el seno de las mismas.

Según se expuso al momento de hablar de "Organización", ésta puede ser formal o informal, de acuerdo al grado de estructuración y sistematización que presente. A estos dos tipos de organización le corresponden, según el caso, comunicación formal o informal, teniendo en cuenta si se rigen o no por lineamientos sistemáticos basados en las políticas organizacionales.

Sánchez Guzmán establece que “es fundamental desde toda óptica, que la comunicación en las organizaciones contemple un flujo coherente hacia adentro y hacia fuera de la misma”. (1992:63) Esto es la que se denomina, en el marco organizacional, comunicación interna y externa.

Por otro lado, cabe destacar, que todos los elementos y componentes de la organización, realizan una tarea de comunicación más o menos estructurada, que contribuye finalmente a la consecución de los objetivos organizacionales. Esa tarea desarrollada por todos los elementos y componentes de la organización se hace perceptible a los públicos (tanto internos como externos) de la misma.

D.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación hacia el interior de una organización es algo consustancial a la misma. Sin relaciones de comunicación no sería posible que ésta exista.

Piñuel Raigada sostiene que, “desde finales de los años setenta la comunicación interna ha ganado espacio como disciplina de gestión organizacional, ya que cada vez más, las organizaciones se han dado cuenta del rol potenciador que tiene sobre la solidaridad interna para que la organización sea cada vez más competitiva en un mercado feroz como el que se impuso en la era de la globalización”. (1997:125)

El autor establece con su teoría de mediación comunicativa y llevándola a un nivel organizacional, que este tipo de comunicación se organiza en torno a tres ejes, que determinan tres tipos de relaciones internas:

- Las relaciones profesionales: son las que están íntimamente ligadas a la actividad propia de la organización; están demarcadas por ésta como subsistema hacia el interior del sistema social, y en los procesos que conlleva implícitos, sus miembros son agentes productores que siguen ciertas normas, cumplen roles, que a través del capital o trabajo, producen bienes o servicios, que se ponen a disposición de otros agentes. Todos estos procesos ocurren en el ámbito del sistema social.
- Las relaciones de convivencia: se trata de la comunicación informal entre las personas que trabajan en la organización, dependiente de un sistema de adaptación del entorno (sistema ecológico) que condiciona y motiva a los individuos, condicionando también, los resultados de la organización.
- Las relaciones de identidad: tiene que ver con la cultura de la organización: es decir un conjunto de hábitos que tiene ciertos significados que funcionan con determinados códigos, que forman parte del sistema de comunicación, que le otorgan sentidos a la percepción de las personas (actores), a sus

manifestaciones (mensajes o expresiones) y que producen sentimientos de pertenencia o exclusión. (1997:128)

La comunicación, entonces, se constituye como mediación simbólica entre los individuos y grupos de la organización; no sólo es el nexo unificador, sino que también crea la realidad para los miembros de la misma.

En este sentido, la comunicación actúa como mediador de todas las relaciones que se establezcan en el seno de la organización, para así poder desempeñar correctamente las tareas y alcanzar los objetivos planteados.

En este marco, existen dos tipos de comunicaciones internas: la comunicación formal y la comunicación informal.

- La Comunicación Formal es aquella que respeta la estructura formal de la organización. Se caracteriza por contener mensajes relativos a la tarea, las funciones, los puestos y los roles que desempeñan los individuos como agentes del sistema social más amplio y del sistema organizacional más específico. Barquero Cabrero (1994:89-91) establece que este tipo de comunicación contempla los siguientes vectores, de acuerdo a las ubicaciones del emisor y el receptor, dentro del organigrama formal de la organización:

- Descendente
 - Ascendente
 - Horizontal
 - Transversal
- El Vector Descendente es el que cumple la función de mediación simbólica entre dos o más niveles jerárquicos. La que se da entre un nivel y otro nivel inmediato inferior, es la típica comunicación entre superior y subordinado. La que se lleva a cabo en más de dos niveles es una comunicación indirecta, en el sentido que existe al menos un nivel que sirve de mediador entre otros niveles y, una vez que recibe el mensaje, debe adecuarlo para su interpretación en un nivel inferior.
 - El Vector Ascendente es el que se establece desde la base hacia los niveles superiores, es decir, cuando los miembros de la organización expresan sus necesidades, sentimientos, dudas. Desde este punto de vista, la comunicación es concebida como un eficaz instrumento de retroalimentación que se transformará posteriormente en un insumo esencial para el diseño e implementación de políticas comunicacionales, de gestión y participación.
 - El Vector Horizontal es aquel que se da entre miembros de distintas áreas que pertenecen a un mismo nivel organizacional. Su importancia radica en que permite la integración y la coordinación, además de detectar las vías de

asesoramiento entre los departamentos funcionales. La función principal de este tipo de comunicación consiste en promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros de un mismo nivel jerárquico o de su mismo grupo y hacer coherente la actuación global de la empresa.

- El Vector Transversal es aquel en el que la comunicación que se da entre distintos niveles y áreas. Este tipo de comunicación, en organizaciones demasiado rígidas, puede llegar a generar un conflicto de competencias, puesto que no se sigue específicamente la cadena de mando. La existencia armónica de este tipo de comunicación requiere de una cultura en la cual se destaque "una voluntad decidida de hacer flexibles los accesos a la información desde todos los estadios de la pirámide jerárquica de acuerdo a necesidades de conocimiento y operativas.

Así pues, se puede decir que la comunicación formal, ya sea través del vector descendente como el ascendente, horizontal y transversal, se centra en la comunicación de la organización y de la tarea, y concibe a los individuos dentro de sus roles organizacionales en el contexto estructural y cultural.

Por lo tanto, este tipo de comunicación no incluye aquella que, debido a relaciones sociales de afinidad, se basa en contenidos más generales y sociales, concibiendo al individuo en su faz social. El individuo como persona social, dentro de la organización, se comunica informalmente, más allá de los canales de comunicación formal. Para las personas se torna necesario generar, en el puesto de trabajo, relaciones informales y de afinidad que permitan al individuo interactuar como ser social dentro de la organización. De este modo se describe a continuación la Comunicación Informal.

- Comunicación Informal: Más allá de la estructura organizacional formal, existe toda una red comunicacional y relacional independiente de dicha estructura, basada exclusivamente en las relaciones afinidad que se generan a partir de la convivencia en el ámbito de trabajo. Esta red es tanto o más influyente que la estructura formal, puesto que condiciona las actitudes personales y la motivación por el intercambio, y por ello mismo condiciona también los resultados de la empresa. (Barquero Cabrero, 1994:101)

Por ser espontánea y natural, la comunicación informal circula libremente, sin seguir un patrón lógico dentro de la estructura. A través de la misma, se intercambian espontáneamente informaciones de consejos, opiniones, órdenes, rumores, murmuraciones, etc. Sin embargo, más allá que la comunicación no respete las reglas de la estructura formal, ello no implica que no siga ciertas pautas. La

comunicación informal, al igual que las relaciones informales, se basan y son condicionadas por todo un sistema de normas, costumbres, valores y presunciones básicas que conforman la cultura organizacional.

En el sistema formal, generalmente, las normas y valores que dictan la conducta se encuentran expresos y plasmados en el discurso oficial, ya que los mismos deben conducir las actividades, las tareas y las formas de relacionarse formalmente dentro de la organización.

La comunicación informal existe desde el nacimiento de la empresa y nunca desaparecerá. Es algo con lo que la organización convivirá toda su vida. Algunas personas conciben a este tipo de comunicación como un vicio que se debe erradicar totalmente de la empresa. Pero, por el contrario, la comunicación informal, bien gestionada, se transforma en una herramienta estratégica, puesto que puede llegar a ser igual o más efectiva que la comunicación formal, aunque la gestión de la comunicación informal no debe perder de vista la gestión de la comunicación formal, ambas deben tenerse en cuenta y tratarse con el mismo valor.

A continuación se exponen los principios desarrollados por Bartoli en cuanto a la comunicación organizada:

“Para que la comunicación esté organizada en el seno de una institución, debe presentar las siguientes características:

- Debe tener una finalidad, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto;
- Debe ser multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna y externa;
- Debe ser instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos, indicadores seleccionados en función de los objetivos;
- Debe estar adaptada integrando sistemas de información administrables, y adaptados a las necesidades específicas de la organización, teniendo siempre en cuenta la cultura del medio”.(1992:116-117)

E. CULTURA ORGANIZACIONAL

En primer término, definimos a la palabra Cultura, la que proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este término fue definido por investigadores del tema como la interacción

de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...", esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencias, actitudes y conductas." (1997:128)

Chiavenato presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." (1989:512)

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (1997:136)

Capriotti, establece que la misma es la que define el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de éstos con la organización como entidad, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización. (1992:151)

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización.

Así mismo, diremos que el trabajo sobre la cultura de la organización comprende tres elementos:

Investigación de la Cultura Actual: En la cual hay que definir cual es la cultura existente de la organización. Esto se va a investigar por medio de “los Factores Sociológicos que comprenden:

Valores: Conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

Normas: Maneras de hacer, de ser, o de pensar, orgánicamente definidas y sancionadas.

Ritos: Serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización.

Mitos: Acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización.

Tabúes: Prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización”. (Kennedy, 1985:19)

La investigación se completa mediante los Factores de Dirección; que comprende el análisis de estrategias directivas de la organización, en conjunto con los documentos de la organización, y por ultimo el tipo, volumen y contenido de los sistemas formales e informales de dirección.

Definición de la Cultura Corporativa deseada: En esta instancia es donde hay que tener en cuenta si hay una coincidencia entre ambos perfiles, si hay pequeñas o fuertes desviaciones. Una vez analizado esto, ya podemos entrar en el tercer paso que es:

La implantación de la Cultura Elegida: Aspecto éste, en que debemos analizar las funciones de la cultura corporativa, éstas se pueden dividir en tres:

▣ *La función de la adaptación:* La cultura favorece el consenso respecto a la misión de la empresa, Capriotti hace extensivo este concepto a las metas operativas, los medios necesarios para alcanzarlas y los criterios para medir los resultados y las estrategias correctas. “La cultura es asimismo, la base del proyecto empresarial necesario para cumplir la misión”. (1999:153)

La cultura es el ámbito de intervención, a veces el único, para favorecer la integración y conseguir una adaptación lo mas armoniosa posible.

▣ *La función de la cohesión:* Es donde mejor se aprecia el carácter pragmático de la cultura y su eficacia en distintos ordenes del funcionamiento de una organización. El sentido de pertenencia al grupo, es quizás la manifestación más genuina de la cultura corporativa. Cuando una organización esta muy cohesionada, establece limites tan

precisos como intangibles, que diferencian a las personas que están dentro o fuera de la misma, independientemente de su vinculación contractual.

El mecanismo más natural para establecer dicho sentido de pertenencia, es la asunción de un conjunto reducido de valores, aportados por un líder carismático a través de ceremonias y rituales.

La cultura determina, asimismo, las formas de aprendizaje más eficaces para sus miembros.

▣ *La función de favorecer la implicación de la persona en la organización:* Solo puede existir en la intersección entre el sistema de valores de la persona, de su propia percepción del éxito personal, y del concepto que ella tenga de sí misma con el sistema de valores de la empresa y su cultura.

La implicación es una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y del individuo.

Kennedy, nos habla también de la cultura corporativa y establece que los componentes de la cultura son los siguientes:

Medio Ambiente de Trabajo: es el factor que ejerce mayor influencia en la formación de la cultura corporativa.

Valores: Son las cualidades de la empresa. Las creencias y conceptos básicos de la organización.

Héroes: Son los personificadores de los valores de la cultura organizacional, por lo tanto, proporcionan modelos a seguir por los empleados.

Ritos y rituales: Son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía.

La red cultural: Es el medio de comunicación básica dentro de la organización (informal). Transporta los valores de la corporación. (1985:22)

Finalmente diremos, que a través de una evaluación de la cultura y la identidad organizacional, se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización, en un momento determinado. El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que los miembros de la empresa son los protagonistas, ya que si bien la organización define su situación ideal, es el personal quien muestra lo que falta por hacer y de quien la organización se nutre y aprende.

Durante el proceso se pueden detectar problemas, y proponer soluciones; se puede reforzar la integración de los miembros a los objetivos organizacionales; es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y

tiempos hacia un futuro deseado y reforzar la cultura que deseamos encontrar en la organización.

Desde las Relaciones Públicas e Institucionales, el aporte e intervención en una empresa con estas características, buscará establecer una base de comunicación planificada y permanente, donde se desarrolle una gestión eficiente en la formulación de proyectos orientados a la comunicación y una articulación entre los diferentes actores que posibiliten la existencia de un marco de orientación para la organización. Así mismo, procurará que la cultura sea un campo magnético que reúna todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables, este es el propósito que debe perseguir la intervención de las Relaciones Públicas e Institucionales, en organizaciones como la que aquí se ha analizado.

DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

Descripción del Diseño Metodológico

En esta investigación se va a utilizar el perfil Exploratorio, en primer lugar, porque este diseño de investigación no supone las variables del objeto, sino que trata de conocerlas. Por otro lado, es útil en áreas en donde los problemas no están suficientemente desarrollados, como es este caso.

Este diseño nos va a permitir, así mismo, el estudio de la documentación previa, como por ejemplo: fuentes históricas, archivos, informes previos, etc., como así también, la posibilidad de contactarnos directamente con las personas que se hallan en condiciones de informar sobre el tema estudiado.

En esta investigación se va a utilizar el método Cualitativo. Éste es un procedimiento de captación y análisis interpretativo de los discursos, detectando las actitudes y las conductas. Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán son:

La Observación Directa no participante:

Ésta, es no participante ya que el investigador no participa de la vida del grupo, observa desde el exterior, sin inmiscuirse en las tareas. Se ha elegido este instrumento, ya que resulta conveniente cuando se quieren investigar los modos de comportamiento, las actitudes en el ámbito laboral, y la relación que establecen los miembros de la organización con ésta.

Una de las principales ventajas de este instrumento, es que permite percibir los comportamientos en el momento que ocurren y tal como se producen, sin mediación de un documento o testimonio.

Respecto a la utilidad para indagar la cultura actual, con este método, se busca analizar las actitudes de los miembros en interacción, para visualizar directrices, relaciones, clima de trabajo, puntos fuertes y débiles, entre otros aspectos.

Técnica de Entrevista:

Se caracterizan por un “contacto directo entre el investigador y sus interlocutores, en el cual, éstos pueden intercambiar impresiones de un acontecimiento o situación”. (Vieytes, Rut, 2004:138-139)

Como último punto del diseño metodológico, la razón por la cual se han elegido las entrevistas abiertas, es porque se tuvo en cuenta los objetivos propuestos al comienzo de este TFG y se determinaron áreas de indagación que constituyeron la esencia de los lineamientos para estas entrevistas. En segundo lugar, porque resultan fundamentales y necesarias para poder reflejar en este estudio, los atributos de todos los involucrados, de la totalidad de la organización.

Ficha Técnica de Investigación

Características	Modalidad
1. Tipo de Investigación	Exploratoria
2. Metodología de Investigación	Cualitativa
3. Técnica de Recolección de Datos	Entrevistas Abiertas
	Observación no Participante
	Análisis Documental
4. Instrumentos de Recolección de Datos	Guía de Pautas
	Guía de Observación
5. Universo	Todo el público interno de la organización G.N.C Córdoba
6. Población	20 Empleados
7. Muestra	10
8. Procedimiento Muestral	No probabilístico por conveniencia

MODELO PLANILLA DE OBSERVACIÓN
(Marcar con una cruz lo que se observa)

AMBIENTE INTERNO	
DECORACIÓN	Valoración
Formal	
Informal	
Mucha	
Poca	
Escasa	
Plantas	
Fotos	
Colorida	
Poco colorida	
SEÑALIZACIÓN INTERNA	
Carteles en las puertas	
Señalización General	
Clara	
Poco clara	
Coherencia en colores	
Coherencia en tipo	
Hecha a mano	
Hecha a computadora	
COMODIDADES	
Sala de reuniones	
Equipamiento electrónico	
Equipamiento informático	
Equipamiento telefónico	
Uniformes	
Oficinas	
INFRAESTRUCTURA EDILICIA	
<i>Antigüedad</i>	
0 a 20 Años	
20 a 40 Años	
40 a 60 Años	
60 a 80 Años	
<i>Estado Actual</i>	
Muy deteriorada	
Deteriorada	
No deteriorada	
<i>Entorno Externo</i>	
Poblado	
Despoblado	

ENTREVISTAS ABIERTAS

Las entrevistas abiertas se realizarán durante el mes de Julio del presente año, fecha en la que comenzó el trabajo de campo de dicha investigación y tendrán una duración de entre diez minutos y una hora. La variación en la duración se deberá a la disponibilidad horaria de cada uno de los entrevistados. Para confeccionar las entrevistas, se tomaron como pautas, las siguientes:

- Identificación y caracterización de los públicos internos de la organización.
- Análisis del conjunto de elementos que constituyen la cultura de la organización: valores, normas, ritos, mitos y tabúes.
- Identificación de los actuales sistemas de comunicación interna en la organización.
- Análisis del conjunto de piezas que constituyen o dan soporte a los mensajes en la organización: tipo de canales y medios utilizados

A continuación, se anexa un modelo de la Guía de Pautas:

GUÍA DE PAUTAS

PUBLICICO:

- Cargo
- Antigüedad
- Edad

CULTURA:

- Normas
 - * Ideas o principios aceptados como válidos
- Tabúes
 - * Información compartida con los empleados
- Valores
 - * Características de los empleados que más esperan
 - * Adjetivos que describen a la empresa
- Mitos
 - * Puntos importantes en la evolución de la organización
 - * En referencia al management.
 - * En referencia al trabajo en equipo.

COMUNICACIÓN:

- Medios
 - * Medios de comunicación internos
 - * Disposición de los medios
 - * Comunicación informal
 - * Símbolos de la organización
- Percepción de los problemas comunicacionales internos en la organización.
 - * Caracterizar la comunicación interna (en general) de la empresa.
 - * Medidas a implementar en casos de problemas comunicacionales internos en la organización.

Análisis de las Entrevistas efectuadas

Las entrevistas se aplicaron al público interno de la organización “Estación G.N.C. Córdoba”, dividido en dos grupos: uno, el de las personas que tienen a su cargo la toma de decisiones (directivos de la organización) y, otro conformado por los empleados (Playa, Lavado de Autos y Encargado).

La selección de los informantes estuvo motivada por considerarlos un elemento de información decisivo en los que respecta al desenvolvimiento cotidiano de la organización en materia comunicacional; también se pretendió indagar sobre si existe coherencia y similitud de discursos entre los directivos y empleados y reflejar de esta manera, aspectos que hacen a la cultura organizacional, tales como normas y valores que conforman la organización.

Luego de realizar el análisis de las entrevistas aplicadas a los directivos y empleados de la organización, se arribó a las siguientes conclusiones:

→ En lo referente a los públicos que conforman la organización:

Con respecto a este apartado, la mayoría de los entrevistados que trabajan en la Playa de la Estación de G.N.C., dijeron conocer la figura del Presidente (Sr. Hugo Zuazo), del Vicepresidente (Sr. Alberto Zuazo) y de la esposa del Presidente que es la responsable del Área Administrativa (Sra. Claudia Vetusto), pero no logran definir con claridad los cargos que ocupan los demás miembros que integran la organización. Determinan con claridad la figura de cada encargado, porque es a quienes reportan diariamente al finalizar la jornada laboral y de quienes reciben las pautas para llevar a cabo su trabajo. Los cargos y funciones de los vocales se desdibujan en cuanto a la autoridad y a la tarea específica que desempeñan en el ámbito de la Estación G.N.C. Córdoba.

Uno de los principales aportes que dieron las entrevistas a este análisis, es el convencimiento por parte de los miembros involucrados, de que Estación G.N.C. Córdoba posee una estructura diferenciada; es decir, que las personas que pertenecen a la organización ocupan cargos o status jerárquicamente distintos, con diferente capacitación, diferentes remuneraciones y diferentes actividades en el ámbito de la misma.

Así mismo, la mayoría de los entrevistados reconocen que los propietarios han establecido una estructura concentrada, que da sentido al sistema de roles que forman parte del organigrama. Dado que son ellos, quienes verifican los resultados de los objetivos fijados, establecen las pautas de trabajo y autorizan – o no – cambios en los procesos de venta o expendio del combustible, es un tipo de estructura donde los

socios – gerentes de la empresa, pretenden que haya menos burocracia y más agilidad en la toma de decisiones.

Todos los entrevistados tienen una clara percepción de la conformación familiar de la organización y pueden definir el trabajo mancomunado de sus miembros desde los inicios de la misma.

Problema:

- Falta de claridad y definición de los roles y status de los cargos jerárquicos en el seno de la organización. Hay concentración en la toma de decisiones por parte del staff superior y un importante desconocimiento de la estructura formal de la organización por parte de los empleados o playeros.

→ En lo referente al conjunto de elementos que constituyen la cultura de la organización:

En cuanto a la cultura organizacional y a sus elementos constitutivos, el relevamiento y la identificación de los mismos, resultan datos difíciles de interpretar y de establecer por parte de los entrevistados, a lo que se suma la inexistencia de un Manual de Uso Interno. No obstante, ante la pregunta sobre las creencias y conductas que tiene la organización, el Presidente responde en la entrevista:

Nuestra base, es el respeto constante por el Cliente y la satisfacción absoluta. Esos son los valores que fundamentan toda la labor de la Estación GNC Córdoba (sic).

En referencia a los actos formales o informales, los entrevistados coinciden en que éstos, son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Ejemplo: las reuniones en días sábados para plantear dudas, problemas de comunicación y coordinación con los encargados de cada área, alteraciones en los procesos de expendio, aumentos de sueldo, rotación en los turnos o francos, etc.

Sobre los comportamientos o conductas que adoptan los miembros de la organización, los entrevistados hacen referencia a la educación, la cordialidad y el buen trato, no sólo para con los clientes, sino para con sus pares. Estos parámetros de comportamiento, vienen dados desde la gerencia y se transmiten a los empleados de menor antigüedad, como así también cuáles son los comportamientos esperados y también la reacción organizacional ante

hechos de conducta; lo que determina en concreto, la cultura organizacional en el seno de una empresa.

Finalmente, en cuanto a las Normas, éstas no se presentan de manera escrita, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y que los que no son. Son como “leyes” que deben ser seguidas. Los miembros entrevistados mencionaron: el respeto constante por el cliente.

Problema:

- Inexistencia de un Manual de Uso Interno donde queden reflejados e integrados todos los componentes que hacen a la Cultura Organizacional de Estación G.N.C. Córdoba

→ En lo referente al análisis de los canales de comunicación internos de la organización:

En general, los entrevistados consideran que la relación comunicacional con la organización es buena y fluida, y que para mejorarla solo haría falta solucionar algunos detalles; y por otro lado, se encontraron quienes piensan que Estación G.N.C. Córdoba, sería una entidad cerrada, donde los empleados desconocen lo que se decide en los estamentos superiores y que para mejorar esa relación, sería necesario recorrer un largo camino. Se puede acotar también, que los entrevistados reconocen en la mayoría de los casos, que la comunicación interna es llevada a cabo por canales formales, mediante reuniones obligatorias los días sábados. Pero estas aseveraciones resultan contradictorias con lo manifestado por otros empleados, quienes aseguraron que es común que la información se transmita por teléfono, por papeles pegados en el armario o en la pizarra de la oficina y que a tales fines “todo vale” (sic).

También es válido hacer referencia a las reuniones informales que mantienen los empleados entre sí, sin participación de aquellos miembros que ocupan cargos jerárquicos, tales como asados, celebración de cumpleaños y participación en el Torneo de Fútbol de la Liga Comercial de Córdoba, lo que hace referencia a una importante falta de integración entre los miembros que componen la organización.

De lo expuesto hasta el momento, se podría afirmar que la Estación G.N.C. Córdoba no cumpliría con algunas de las características propias de cualquier organización; se la caracterizó como sistema cerrado, no muy dispuesto a establecer una relación comunicacional formalizada entre sus miembros. Se infirió así mismo, que la relación comunicacional sería más fluida por parte de aquellos miembros que desempeñan los roles de mayor envergadura y que serían el Presidente, el Vicepresidente y la responsable del Área Administrativa.

Problema:

Carencia de canales formalizados de comunicación interna, constantes y fluidos, que puedan establecer un feed-back permanente entre los miembros de la organización, situación ésta que se condice con la estructura concentrada que los entrevistados dijeron percibir al ser indagados sobre los cargos que ocupan en el ámbito de la empresa.

DIAGNÓSTICO

La Estación G.N.C. Córdoba, es una organización pequeña, donde las relaciones internas son de carácter informal, ya que las personas que integran la organización están en permanente contacto entre sí, y en el caso de necesitarlo, se dejan mensajes en una pizarra ubicada en la oficina a la que reportan los playeros, o en carteleras improvisadas.

En general, hay un conocimiento acabado de la estructura de la organización, sus miembros identifican claramente las figuras del Presidente, Vice-Presidente y de los respectivos encargados (de la Playa, del Shop y del Lavadero), no así, los roles de los vocales. No obstante, se tiene una visión clara de que la empresa es netamente familiar y una de las pioneras del rubro en la Ciudad.

Su envergadura y el desconocimiento en el correcto manejo de los canales de comunicación interna, son los principales factores detectados como responsables de conflictos internos en el seno de la organización, y que le impiden a la misma crecer y desarrollarse comercialmente con mayor fuerza.

Diagnóstico del Relevamiento efectuado a través de la Planilla de Observación

Del análisis efectuado a través de la Planilla de Observación, se detecta una infraestructura edilicia deteriorada, y una fachada compuesta por múltiples símbolos y signos que dificultan una clara visión de las áreas destinadas al expendio del combustible, objetivo principal y razón de ser de la organización.

La frase: "Sume puntos y gane", se encuentra inscripta por todas partes (columnas, banderas, vidrieras) sin una diagramación previa lógica y acorde a un diseño arquitectónico comercial. No se visualiza armonía de colores, ni criterios para su aplicación.

No existe referencia alguna a la organización, ya sea ésta en forma de carteles o marquesinas, como así tampoco hay una selección en los mensajes o una

clasificación de carteleras o paneles para la comunicación interna entre los miembros de la misma.

Tampoco se observa la existencia de un Isologotipo que defina a la Empresa y no hay papelería institucional definida. Se pudo relevar a partir de una Factura B, el siguiente símbolo utilizado a modo de isologotipo:



De todo lo analizado en la observación y relevamiento efectuado a la organización, se desprende la inexistencia de una identidad visual definida - aunque éste, no sea el tema central del presente trabajo de investigación -, como así también de elementos formales que generen una comunicación interna eficiente entre los miembros que componen la misma.

MATRICES DE ANÁLISIS DE LAS CONCLUSIONES EFECTUADAS.

1)

PROBLEMA	CAUSA o EXPLICACIÓN
Desconocimiento por parte de algunos miembros de Estación GNC Córdoba, de la estructura formal de la organización.	Los mecanismos de comunicación internos utilizados, no son los adecuados. La participación de los empleados en asuntos de importancia es prácticamente nula y no existe un área especializada en comunicación dentro de la estructura de la empresa.
CONSECUENCIA	
Identidad cultural débil y no arraigada.	

2)

PROBLEMA	CAUSA o EXPLICACIÓN
Marcado temor de los empleados a incurrir en errores laborales y más aún si éstos se reiteran.	Existe una marcada “centralización del poder” en el ámbito de la organización, de esta manera, todas las actividades están sujetas a la decisión y supervisión directa del Presidente, dejando una pequeña brecha de autonomía a los encargados para poder decidir solamente, respecto de las tareas operativas y rutinarias
CONSECUENCIA	
Clima organizacional tenso, con obstáculos para el buen desempeño de los empleados.	

3)

PROBLEMA	CAUSA o EXPLICACIÓN
Falta de integración entre los empleados y el staff superior de la empresa.	Marcada “centralización del poder”, temor a los errores laborales y figura temida del líder de la organización. Cultura laboral debilitada.
CONSECUENCIA	
Clima organizacional tenso, con obstáculos para el buen desempeño de los empleados.	

4)

PROBLEMA	CAUSA o EXPLICACIÓN
Carencias de recursos económicos destinados a la comunicación.	Desconocimiento sobre como entablar relaciones o contactos.
CONSECUENCIA	
Imposibilidad estructural para planificar los procesos de la comunicación relevantes, para entablar relaciones y contactos que permitan a la organización crecer en el ámbito empresarial.	

5)

PROBLEMA	CAUSA o EXPLICACIÓN
Carencia de recursos humanos capacitados o especializados en comunicación.	Falta de Recursos económicos para capacitar al personal.
CONSECUENCIA	
Gerenciamiento incorrecto de la comunicación, de sus procesos, canales y flujos.	

6)

PROBLEMA	CAUSA o EXPLICACIÓN
Falta de sistematización de la información que presentan las carteleras en cuanto a temática y temporalidad.	Desconocimiento por parte de la organización de criterios de clasificación de la información.
CONSECUENCIA	
Identidad visual fragmentada y no sistematizada. Imagen institucional proyectada ineficiente Cultura organizacional debilitada.	

7)

PROBLEMA	CAUSA o EXPLICACIÓN
Ornamentación sobrecargada de los ambientes, sin estilos definidos.	Desconocimiento por parte la empresa GNC Córdoba de criterios de decoración y ornamentación.
CONSECUENCIA	
Identidad visual fragmentada y no sistematizada. Imagen institucional proyectada ineficiente organizacional debilitada.	

CONCLUSIONES

- 1) Desconocimiento por parte de algunos miembros de la organización a cerca de la estructura formal de la Estación GNC Córdoba S.A.
- 2) Desconocimiento de las decisiones que se toman en los niveles jerárquicos de la organización.
- 3) Desconocimiento de los roles específicos que ocupa la familia Zuazo (excepto la figura de Presidente) en los niveles jerárquicos de la organización.
- 4) Falta de integración entre los empleados y el staff superior de la empresa.
- 5) Concentración de poder y de toma de decisiones en la figura del Presidente.
- 6) Marcado temor de los empleados a incurrir en errores laborales y más aún si éstos se reiteran y ya han sido amonestados al respecto.
- 7) Conductas centradas únicamente en el respeto al cliente y entre pares.
- 8) Inexistencia de pautas de conducta o comportamiento que comprometan a los empleados con los objetivos organizacionales.
- 9) Actos formales muy estructurados e informales donde “todo vale” (sic).
- 10) Carencia de un área especializada en comunicación dentro de la estructura de Estación GNC Córdoba S.A.
- 11) Carencia de recursos económicos para ser destinados a un Área de Relaciones Públicas e Institucionales.
- 12) Falta de sistematización de la información que presentan la cartelera principal en cuanto a temática y temporalidad.
- 13) Ornamentación sobrecargada de los ambientes sin estilos definidos.

A través de esta investigación práctica podemos concluir que Estación GNC Córdoba S.A., presenta un gran déficit no solo en lo que respecta a su comunicación interna, sino también, a las pautas que vinculan a los empleados de la empresa con las metas operativas, los medios para alcanzarlas y las estrategias organizacionales; aspectos éstos que hacen a la cultura corporativa de Estación GNC Córdoba S.A.

Del análisis realizado, se desprende que la empresa reúne todas las características de una “empresa de familia” y como tal, es producto de una oportunidad vislumbrada – en su momento – por el dueño, asumiendo él mismo riesgos, encontrando así la posibilidad de hacer eco a sus intereses y vocaciones personales. Incluso, se fue produciendo en la empresa un apego absoluto a las ideas de su titular y como consecuencia de ello, la delegación de responsabilidades es

prácticamente nula, hoy existe una marcada “centralización del poder”. De esta manera, todas las actividades están sujetas a la decisión y supervisión directa del mismo, dejando una pequeña brecha de autonomía a los encargados para poder decidir solamente, respecto de las tareas operativas y rutinarias.

Existe además, desconocimiento por parte de la mayoría de los empleados a cerca de la estructura formal de la empresa, hay una total falta de integración en actividades sociales y cierto temor a las represalias por fallas o errores en las actividades laborales que puedan reiterarse.

Esto genera además, un clima de tensión y disconformidad por parte de los empleados, quiénes por un lado, tienen definida la persona a la que deben recurrir ante un problema específico pero, por otro lado, dudan en acudir a ella porque se han formado sobre el dueño una imagen temida y respetada a la vez.

Desde otro punto de vista, la comunicación interna pareciera estar completamente controlada por medio de las reuniones de los días Sábado, pero los mismos empleados manifestaron que desconocen las decisiones de importancia y que hay situaciones que se conocen a través de la pizarra que está en la oficina de playeros, por teléfono o por notas.

Así mismo, la sistematización del contenido de las reuniones a las que se hizo referencia, es vertida en un “cuaderno común”, donde se anota la fecha de la reunión y los temas tratados, de esta manera, se refleja la precariedad de las herramientas que hacen a la comunicación interna en la organización.

Todas estas situaciones, sumadas al desconocimiento y la falta de capacitación en lo que se refiere a la disciplina comunicacional que presenta “Estación GNC Córdoba S.A.”, provoca múltiples problemas; una deficiente comunicación que es responsable de una cultura organizacional endeble y que a su vez, genera situaciones de incompatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y los empleados.

Ciertamente, toda esta conducta se corresponde con lo analizado en el Marco Teórico de referencia en cuanto a las relaciones de identidad que se dan en torno a la comunicación interna en el ámbito de la organización.

En “Estación GNC Córdoba S.A.”, las relaciones de identidad están estrechamente relacionadas con las conductas que adoptan sus empleados, despertando en ellos, sentimientos de exclusión que se manifiestan en

reuniones sociales, al no querer compartir los asados o cumpleaños con sus superiores.

Así mismo, se evidencian relaciones de convivencia muy marcadas, que dan como resultado una importante comunicación informal puesta de manifiesto en los mensajes que se dejan en las pizarras, en un cuaderno, o en notas y donde, a decir de los propios empleados, todo vale.

Finalmente, en el staff superior de la organización (Gerencia), se dan las relaciones profesionales ligadas al quehacer de la empresa, relaciones que no permitirían la incursión de los empleados, ni la opinión de éstos; dando como resultado una estructura organizacional netamente piramidal.

A continuación se realizará un análisis de los problemas detectados, estableciendo sus causas y consecuencias.

PROPUESTAS PARA INTERVENCIÓN EN ESTACIÓN G.N.C. CÓRDOBA

OBJETIVO GENERAL

Desarrollo de un Plan de Comunicación Interna para la Pyme familiar “GNC Córdoba”, en el ámbito de la Ciudad de Córdoba.

PLAN DE ACCIÓN

En cuanto a las propuestas para intervenir en la organización y efectuar un aporte a la cultura que se ha relevado a lo largo del presente trabajo, creemos conveniente el enumerarlas de la siguiente manera:

PROBLEMA

Se evidencia en el seno de la organización falencias con relación a la Comunicación Interna; ésta debería consolidarse para servir de enlace entre los estamentos superiores (Presidente y Vicepresidente) e inferiores, interpretando lo que la gerencia quiere decir a los empleados, y siendo intérprete de actitudes y preocupaciones de los empleados.

La participación en grupos de trabajo o la información acerca de lo tratado o decidido en las diferentes reuniones, cuyas resoluciones afectan a más de un sector de la organización, son imprescindibles para mantener un rol activo de las comunicaciones con el personal.

SOLUCIONES

Para tener un plan eficiente, sería ideal establecer un Programa que pueda ponerse en funcionamiento gradualmente, de forma tal que los integrantes (empleados – miembros de la empresa) se encuentren plenamente preparados para recibir cada nueva etapa. No se debe provocar un atosigamiento que pueda llegar a ser contraproducente. El tema es complejo y la diversidad de variables que intervienen en él, dificultan un tratamiento integral. Por tal razón, el Programa deberá encararse sistemáticamente teniendo en cuenta:

- Abordar los temas gradualmente.
- Persistir en las acciones y planes coordinados.
- Ordenar, optimizar y coordinar todos los mensajes emitidos.
- Generar ámbitos formales de comunicación interna.
- Optimizar los canales existentes.
- Evaluar el impacto de los mensajes emitidos.

Es sumamente importante que el sector que coordine las comunicaciones esté informado por todos los canales posibles de lo que sucede en la empresa y en su zona de influencia.

PLAN 1: FESTEJEMOS LOS CUMPLEAÑOS

Objetivo General:

Generar un encuentro propicio para el mutuo entendimiento entre los empleados y el staff superior en “Estación GNC Córdoba”.

Objetivos Específicos:

- Lograr la integración entre empleados y staff superior de la empresa.
- Procurar una amplia y ordenada participación de los empleados en la vida de la organización.
- concientizar sobre la importancia y necesidad de capacitarse en la correcta gestión de la comunicación interna de una Pyme y lograr que se integren al curso de capacitación propuesto

Acciones:

1. Designación de Tareas: En una reunión a efectuarse en la oficina del Presidente de la empresa, se designará a los empleados que tendrán a su cargo la organización del evento, quienes deberán efectuar todas las acciones y tareas tendientes a la realización de la Fiesta trimestral de la empresa. Se esbozará un cronograma de actividades y se solicitará la colaboración de la Gerencia para entablar los contactos necesarios (solicitud del predio de Trabajadores Petroleros). Se alentará la participación de los empleados y sus familias.

2. Lugar: Predio de Trabajadores Petroleros (Camino a Alta Gracia, Km. 6 ½).

3. Fecha: Se realizará el segundo fin de semana de los meses de: Marzo, Junio, Septiembre Y Diciembre

4. Difusión: Las invitaciones serán entregadas personalmente a todos los miembros de la Estación GNC Córdoba, como forma de estrechar vínculos y establecer contactos sólidos que se prolonguen en el tiempo. Se colocarán así mismo, afiches en todas las pizarras de la Estación.

5. Control del Evento: se realizará un contacto telefónico previo, para la confirmación de la asistencia a la fiesta, de todos los miembros de la empresa.

6. Desarrollo del Evento:

Se preverán las siguientes actividades:

21:00 Hs.: El Presidente dará la bienvenida a todos los invitados.

21:30 Hs.: Inicio de la cena

23:00 Hs.: Entrega de certificados de feliz cumpleaños.

23:30 Hs: Mesa dulce

00:00 Hs.: sorteo e electrodomesticos

7. Evaluación del Evento: La evaluación de este plan, estará dada por la magnitud de la participación de los miembros de Estación GNC Córdoba y sus respectivas familias.

8. Diagrama de Gantt

9.

Actividades	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Diseño del Plan	■			
Designación de empleados organizadores del evento	■			
Presentación del Cronograma de Actividades		■		
Contrataciones (Predio, Catering, Audio, otros).		■		
Verificación de las instalaciones y equipamiento.			■	
Evaluación del Plan				■

PLAN 2 : PLAN DE CAPACITACIÓN

Objetivo General:

Capacitar a los miembros de “Estación GNC Córdoba S.A”, en cuestiones referidas a la importancia de la Comunicación Interna; conceptos básicos de cultura; manejo de estructura y funcionamiento de la organización.

Objetivos Específicos:

- Optimizar el rendimiento de los recursos humanos propios de la organización a través de la capacitación en comunicación interna.
- Instruir a los miembros de “Estación GNC Córdoba S.A” a cerca de la estructura y funcionamiento de la organización.
- Demostrar las ventajas que aporta la comunicación interna, como herramienta propicia para entablar relaciones favorables y estables en pos de los objetivos organizacionales.
- Evaluar si los conceptos desarrollados fueron incorporados por los miembros de la organización.

Acciones

1- Delimitación de Grupos a Capacitar: La capacitación será dirigida a dos grupos. El criterio para delimitar estos grupos está dado por los cargos que desempeñan en la empresa y el nivel socio cultural de las personas que lo integran. Esta decisión se fundamenta en la necesidad de adecuar el léxico del capacitador a los conocimientos previos de los capacitandos, con el fin de que estos últimos comprendan y logren internalizar los conceptos a desarrollar en el curso.

Grupos a Capacitar:

Grupo A: Integrado por el Presidente, Vicepresidente, Vocales y Responsable Administrativa.

Grupo B: Encargados y empleados de Lavadero, Shop y Playa propiamente dicha.

2.- Selección de los Contenidos de la Capacitación:

- Estructura, cargos y funciones de los miembros de Estación GNC Córdoba S.A.
- Comunicación organizacional: características de la comunicación interna, niveles, fases del proceso. Importancia de la comunicación institucional hoy; la comunicación para el cambio organizacional, delimitación de públicos;

determinación de políticas y estrategias de comunicación interna; coherencia entre políticas, estrategias y acciones.

- Cultura organizacional: conceptos básicos de cultura organizacional, elementos componentes de la cultura; conceptos básicos de cultura institucional. Relación entre cultura y comunicación.
- Sistemas de información comunicación: qué comunicar; cómo comunicar; descripción de cada uno de los sistemas de comunicación información organizacionales. Gestión de los sistemas. La desinformación como núcleo de conflictos. Cómo manejar conflictos.

3.- Duración del Curso de Capacitación: será de dos sábados consecutivos, con una duración total de 1 hr. por fin de semana.

4.- Recursos:

Humanos: Presidente de Estación GNC Córdoba S.A., docente especialista en comunicación y cultura organizacional.

Técnicos: Sala para reuniones, pizarrón, tiza, borrador, retroproyector, rota folios, apuntes para los capacitados

Financieros: honorarios de los docentes , veinte apuntes fotocopiados de 40 hojas cada uno.

5.- Diagrama de Gantt

Actividades	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Diseño del Plan						
Información preliminar sobre el cont. del Plan						
Delimitación de grupos a capacitar						
Comienzo del Plan de Capacitación						
Evaluación y control						
Seguimiento de las actividades y objetivos						

PLAN 3: REDISEÑO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo General:

Sistematizar los canales de comunicación interna, de manera tal que favorezcan el establecimiento de relaciones favorables entre los miembros de la organización.

Acciones

1. Planteo de Problemas: Mediante una reunión en la sede de la organización, con la concurrencia de todos los miembros de la misma, (directivos y empleados), se establecerán a través de un brainstorming (técnica de tormenta de ideas) los principales problemas de comunicación que se detectan a diario en el seno de la organización. Esta reunión tendrá una duración de una hora.

2. Categorización de Problemas: Teniendo en cuenta los problemas resultantes del brainstorming, se confeccionará una lista de los mismos, en cuanto al grado de importancia en el seno de la organización. Esto se realizará con la participación activa de todos los miembros, el mismo día de la reunión establecida en el punto anterior.

3. Sistematización de Canales: A continuación se especificarán los procedimientos que se utilizarán para abordar los distintos problemas detectados en el seno de la organización:

- Se establecerá un orden de rangos o funciones a fin de establecer quiénes son las personas indicadas para entablar contactos y efectuar de nexo en una comunicación interna eficiente.
- Por último, se establecerán las pautas que regirán en la organización para emitir y recibir información en el ámbito interno, definiendo el espacio físico; y las características de cada uno de los sistemas de comunicación información - organizacionales.

4. Evaluación y control: El control de este programa se realizará a medida que transcurran las actividades organizacionales cotidianas, ya que se tratará de determinar si se utilizan en la práctica los lineamientos planteados y si son los correctos para cumplir con los objetivos del Plan, (cabe aclarar que resulta de gran importancia la flexibilidad del mismo, ya que se cree que es de vital importancia estar abiertos a modificaciones según lo requieran las distintas situaciones que deban comunicarse). En cuanto a su evaluación, ésta se realizará al finalizar la ejecución de

toda la estrategia, ya que se considera que el diseño y ejecución de los Planes, aportarán a la realización eficiente y eficaz de los objetivos planteados en el mismo.

Finalmente, se considera que la organización Estación G.N.C. Córdoba, con este Plan podría alcanzar las soluciones a los siguientes problemas detectados:

- Carencia de canales sistematizados y coherentes de comunicación interna que permitan entablar relaciones favorables a la concretización de los objetivos de la organización.
- Carencia de recursos humanos dentro de la organización especializados en comunicación interna y relaciones públicas.

5.- Diagrama de Gantt

Actividades	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Diseño del Plan						
Planteo de Problemas						
Categorización de Problemas						
Sistematización de Canales						
Evaluación y control						

PLAN 4: CREACIÓN E IMPLEMENTACION DE UNA CARTELERA

Objetivo General:

Dotar a la “Estación GNC Córdoba” de una cartelera para desarrollar la información y participar en el desarrollo de la comunicación interna.

Objetivos Específicos:

- Procurar la participación de los empleados en la vida de la organización.
- Propiciar la aplicación de los conocimientos adquiridos en la etapa de capacitación.
- Informar, por un lado, sobre política general, actividades, proveedores, clientes y resultados económicos de la empresa, y por el otro, cumpleaños de los empleados y nacimientos en las familias de los mismos
- Promover una comunicación interna eficiente.

Acciones:

1. Designación de roles y responsabilidades: Se designará a un miembro de la Estación como coordinador responsable para recolectar información, quién estará asesorado por la Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales contratada por la empresa y recibirá la colaboración permanente de sus pares. Luego se seleccionará la información y se colocará en la cartelera.
2. Determinación de las etapas: Se establecerán las etapas que comprenderá la elaboración de la cartelera: recolección, selección y organización.
3. Periodicidad: Mensual.
4. Control: Se someterá el ante proyecto a la Presidencia de la Empresa.
5. Evaluación: Se verificará regularmente el impacto de la cartelera.
- 6.- Diagrama de Gantt

Actividades	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Designación de roles y responsabilidades.		■		
Determinación de las etapas.		■		
Impresión, realización.			■	
Control y evaluación.				■

PRESUPUESTO

		PLAN 1	
		<i>c/u</i>	<i>Total</i>
SALON			Sin costo
AFICHE		\$ 5.00	\$25.00
CERTIFICADOS		\$ 2.50	\$12.50
INVITACIONES		\$1.00	\$20.00
CATERING		\$38.00	\$3040.00
AUDIO		\$100	\$100.00
ELECTRODOMESTICOS	Estufa halógena	\$60.00	\$396.00
	Termo acero	\$36.00	
	DVD	\$300.00	
HONORARIOS			\$ 500.00
TOTAL			\$4093.50

		PLAN 2	
		<i>C/u</i>	<i>total</i>
DOCENTE		\$ 50.00 * hora	\$100.00
APUNTES		\$ 4.00	\$80.00
HONORARIOS			\$500.00
TOTAL			\$680.00

		PLAN 3
HONORARIOS		\$500
TOTAL		\$500

		PLAN 4
CARTELERA		\$30
HONORARIOS		\$500
TOTAL		\$530

BIBLIOGRAFÍA

AVILIA LAMMERTYN, Roberto. (1999), *RRPP; Estrategias y Tácticas de comunicación integradora*. Revista Imagen. Buenos Aires.

BARTOLI, Annie. (1992), *Comunicación y Organización*; Editorial Piados, Buenos Aires.

BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. (1994), *La comunicación: Función básica de las Relaciones Públicas*. Editorial Trillas, Primera reimpresión, México.

BOUDON, Raymond y BOURRICAUD, Francois. (1990), *Diccionario Crítico de Sociología*. Editorial Edicial S.A., 3º ed. Buenos Aires.

CAPPRIOTTI, Paul. (1992), *La imagen de empresa, estrategia para una comunicación integrada*. El Ateneo, Madrid.

ECO, Humberto (1982), *Como se hace una Tesis. Técnicas y Procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Ed. Gedisa, Buenos Aires.

FLORES BAO, Francisco. (1993), *Relaciones Públicas: Ciencia de la Integración Humana*. Ed. Imprenta Desa, Madrid.

GRUNIG, James y HUNT, Todd. (2000), *Dirección de Relaciones Públicas*. Ediciones Gestión 2000. S.A., Barcelona.

HARLOW, Rex. (1976), *Building a Public Relations Definition*. Public Relations Review 2. Editorial Paraninfo; Madrid.

KENNEDY, Alan. (1985), *Las empresas como sistemas culturales, ritos y rituales de la vida de la organización*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

LUHMANN, Nicklas. (1990), "*Sociedad y sistema: la ambición teoría*". Editorial Paidós, I.C.E.- U.A.B., Barcelona.

MARÍN, Antonio Lucas. (1994), *Sociología para la Empresa*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, Madrid.

NEHER, William. (1997), *Organizational communication, Challenges of Change, Diversity and continuity*. Images of Organization, Morgan 2º Edición, Barcelona.

SCRIBANO, Adrián. (2002), *Introducción al proceso de investigación de ciencias sociales*. Editorial Copiar, Buenos Aires.

VIEYTES, Rut. (2004), *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*. Ed. De las Ciencias, Buenos Aires.

VILLAFÁÑE, Justo. (1998), *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de la Empresa*, Ediciones Pirámide. Madrid.

Información extraída de Internet de las siguientes páginas:

- www.unsa.edu.ar/sma/anexos/gas/gnctra.htm
- www.energias.gov.ar/normativa.php

ANEXO I

PLANILLA DE OBSERVACION

Planilla de Observación
(Marcar con una cruz lo que se observa)

AMBIENTE INTERNO	
DECORACIÓN	Valoración
Formal	
Informal	X
Plantas	X
Fotos	
Color	X
SEÑALIZACIÓN INTERNA	
Carteles en las puertas	X
Señalización General	X
Coherencia en colores	
Hecha a mano	
Hecha a computadora	X
COMODIDADES	
Sala de reuniones	X
Equipamiento electrónico	X
Equipamiento informático	X
Equipamiento telefónico	X
Uniformes	X
Oficinas	X
INFRAESTRUCTURA EDILICIA	
<i>Estado Actual</i>	
Muy deteriorada	X
Deteriorada	-
No deteriorada	-
<i>Entorno Externo</i>	
Poblado	X
Despoblado	-

ANEXO II
ENTREVISTAS

ENTREVISTA N° 1

Fecha: 31 de Agosto de 2006

Nombre y Apellido: Hugo Zuazo

Edad: 59 años

Ocupación o rol que desempeña en la Organización: Presidente

A. Conocimiento general acerca de los públicos que conforman la organización.

1) *¿Conoce el cargo que ocupan los demás miembros de la organización?*

Sí, por supuesto. Cada vez que se nombra o se designa un nuevo empleado, tratamos de saber quién es, si es del barrio, si ha tenido experiencia previa en su labor. Mi hermano es quién generalmente decide en función de los curriculums que nos acercan.

2) *¿Cree que todos los empleados se conocen entre sí y saben qué cargos ocupan?*

En lo que respecta a cada turno en particular, sí. Seguramente, los empleados de la noche conocen bien a los de la tarde, porque llegan 10 ó 15 minutos antes de que cambie el turno, y lo mismo pasa con quienes los relevan en la mañana. Además comparten asados y partidos de fútbol los fines de semana, somos como una gran familia.

3) *¿El rol o cargo que ocupa cada miembro en la Estación está bien diferenciado?*

Sí, porque se trata de trabajos distintos y de actividades muy diferentes. No es el mismo trabajo el que efectúa el playero que el que atiende el shop en el mostrador o sirve un café. Después en la playa, los muchachos hacen un poco de todo, aunque tienen asignadas tareas específicas, el que despacha combustible, el responsable del lavadero, de la gomería, etc., como ves, son actividades distintas y cada uno se ocupa de lo suyo.

B. Análisis del conjunto de elementos que constituyen la cultura de la organización.

1) *¿Cuál es a su criterio la manera de hacer, de ser o de pensar que tiene la organización?*

Mire, hace casi 15 años que con mi hermano tratamos de hacer las cosas en función de lo que pensamos, es decir... tratamos de ser coherentes. Procuramos mejorar día a día, brindar más y mejores servicios. Nosotros fuimos la primera empresa en la Ciudad de Córdoba que implementó un sistema de fidelización para los clientes que cargaban combustible, implementamos el sistema de premios por puntos y posteriormente, el sistema de crédito por carga, así fuimos trabajando a lo largo de estos años y yo creo que en el gremio nos reconocen por eso. Además le digo, siempre nos adecuamos a cada situación que nos tocó vivir, porque en este país, manejar una empresa es toda una aventura...

2) *¿Podría decirme cuáles son a su criterio, las creencias y conductas que tiene la organización?*

Nuestra base, es el respeto constante por el Cliente y la satisfacción absoluta. Esos son los valores que fundamentan toda la labor de la Estación GNC Córdoba. A partir de allí, nos manejamos con respeto, con el buen trato en todos sus niveles y para con todos los empleados, esa es la conducta que nos guía, que incluso le inculcamos a los muchachos, para que ellos traten así a sus pares y a los clientes, por sobre todo...

3). *¿En la organización existen actos formales o informales en relación a sus miembros?*

Y.... mire, tratamos de que sean formales. Los días sábados nos reunimos con los muchachos de cada turno y les planteamos las cosas que hay que ir cambiando, las cosas que se hicieron mal y no tienen que repetirse. Tratamos de que todo se solucione hablando, dialogando, sin llegar a sancionar o suspender a nadie, por eso es que la presencia en las reuniones es obligatoria. De ahí, los muchachos salen con las ideas claras, saben lo que esperamos de ellos y cuál es el objetivo que les planteamos.

4). *¿Cuáles son a su criterio las formas o hábitos que adoptan los miembros para expresarse en el ámbito de la organización?*

Con respeto, con cortesía hacia los clientes, hacia nosotros y hacia sus compañeras mujeres, las que están en el shop. Entre ellos... seguramente se expresarán con más soltura y tendrán códigos propios, pero nunca se les ha llamado la atención por ser groseros o decir cosas fuera de lugar. En ese sentido, nunca hubo problemas... ni siquiera cuando escuchan los partidos de fútbol y se hacen bromas entre ellos.

C. Exploración de los canales de comunicación internos de la organización.

1) *¿Cómo cree Ud. que es la comunicación interna (en general) en el ámbito de la Estación Córdoba de G.N.C?*

En general es buena y fluida, tratamos de que todos los empleados tengan conocimiento de las medidas, cambios y modificaciones que se hacen en la empresa o piensan hacerse en el corto y mediano plazo. Obviamente que hay determinaciones que se toman en el ámbito de la Gerencia y que no se dan a conocer a todos los empleados porque no atañen a su labor, pero las decisiones que se relacionan con la empresa, con su quehacer diario y con las tareas de cada uno, son comunicadas debidamente.

2) *¿Cree Ud. que existen problemas de comunicación interna en la organización?, ¿Podría mencionarlos?*

Sinceramente no creo que haya problemas, tratamos de que cada encargado transmita a los empleados de cada área, las decisiones o las medidas que antes le mencionaba, puede darse el caso de que alguien esté con licencia o con cambio de turno y no se entere de alguna medida en particular, pero por lo general esto no sucede, no hay mayores inconvenientes....

3) *¿Piensa Ud. que la existencia de un área de Relaciones Públicas facilitaría la comunicación y contribuiría a predecir las acciones de un modo planificado evitando así inconvenientes?*

Y sí... obviamente que un profesional que esté preparado en el tema ayudaría, pero es algo que por el momento no podemos costear. En una empresa hay que establecer prioridades y hoy en día, tenemos otras que nos urgen, como la ampliación del sector de carga y de lavado. Pero obviamente es algo que nos interesa y que sabemos que nos ayudaría a crecer y a mostrarnos distinto frente a la sociedad.

ENTREVISTA N° 2

Fecha: 31 de Agosto de 2006

Nombre y Apellido: Graciela Seno Zuazo

Edad: 51 años

Ocupación o rol que desempeña en la Organización: Vocal Suplente

A. Conocimiento general acerca de los públicos que conforman la organización.

1) *¿Cuál es su función específica en el seno de la organización?*

Yo soy vocal suplente, porque esta empresa tiene un Directorio, donde se vota, se opina, se decide democráticamente, cada uno de los que integramos de ese Directorio tenemos responsabilidades que deben cumplirse a lo largo del año, hasta que se celebra una nueva Asamblea y se establecen nuevas pautas... pero yo hago un poco de todo, desde la Administración, los Bancos, el trato con proveedores, las negociaciones por precio, etc., etc., etc.

2) *¿Conoce el cargo que ocupan todos los miembros de la organización?*

Sí, somos una gran familia. Cada vez que entra un empleado nuevo, se lo incorpora y se lo interioriza de la vida y del quehacer de la estación. Los empleados entre ellos tienen una relación cordial y cada turno está bien diferenciado, se conocen y comparten las reuniones de los días sábado, las fiestas y cumpleaños y el campeonato comercial de fútbol.

3) *¿Cree que todos los empleados se conocen entre sí y saben qué cargos ocupan?*

Como te decía anteriormente, sí. Además resalto de que somos una gran familia, donde todos nos conocemos bien y nos respetamos desde la función que ocupamos.

4) *¿El rol o cargo que ocupa cada miembro en la Estación está bien diferenciado?*

Sí, porque son actividades diferentes. Desde la Gerencia, el área administrativa y el expendio propiamente dicho, son tareas bien diferenciadas, donde cada uno ocupa un rol específico.

B. Análisis del conjunto de elementos que constituyen la cultura de la organización.

1) *¿Cuál es a su criterio la manera de hacer, de ser o de pensar que tiene la organización?*

Es transparente, durante casi 15 años se ha trabajado, se ha crecido y se ha tratado de hacer lo mejor posible. Tratamos de dar una imagen clara de quienes somos y de qué queremos hacer de esta empresa.

2) *¿En la organización existen actos formales o informales en relación a sus miembros?*

Son formales, a todos los empleados se les pide que participen de las reuniones los días sábados, en que no hay tantos apuros como en un día de semana, no hay que hacer bancos, no hay que recibir tantos proveedores... entonces podemos reunirnos y ver qué pasa con todo lo referente a la Estación. El Presidente establece los temas, marca las pautas a seguir, y si es necesario, se les llama la atención a aquellos empleados que cometieron errores o no fueron responsables con su trabajo. Todo queda asentado en un libro interno de trabajo, así nadie dice que no se le avisó o que no se le explicó tal o cual cosa..., en ese sentido, estamos bien organizados.

3). *¿Cómo es el Libro al que hace referencia?, ¿hace mucho que lo han implementado?*

Es un cuaderno común, como cualquiera... pero ahí anotamos todo, con fecha, con los nombres de los empleados que participan de las reuniones, se deja asentado todo, todo... Ese cuaderno tendrá un par de años, porque antes lo que hablábamos en las reuniones quedaba en el aire y entonces surgían mil problemas, por eso el Presidente decidió implementar ese cuaderno, que le llamamos Libro Interno de Trabajo.

4). *¿Cómo cree Ud. que se comportan los miembros en el ámbito de la organización, cuáles son los hábitos que adoptan?*

Los empleados saben que deben comportarse con corrección y educación en todo momento, tanto cuando tratan a los clientes, como cuando se reúnen entre ellos a compartir el almuerzo o el mate. Ser correctos, estar predispuestos a atender bien, ser amables, son todos aspectos a tener en cuenta y que ellos conocen perfectamente...

C. Exploración de los canales de comunicación internos de la organización.

1) *¿Cómo es a su criterio la comunicación interna en el ámbito de la Estación Córdoba de G.N.C?*

Es buena, es clara, sin malos entendidos... no creo que haya aspectos que se desconozcan, en general los empleados tienen conocimiento de todo lo que hace a la vida de la empresa, de las tareas de cada uno, de todo...

2). *¿A su criterio entonces, no existen problemas de comunicación interna en la organización?.*

No digo que no los haya, pero son mínimos, no son problemas trascendentales que puedan afectar la vida a la vida de la empresa. Creo que son solucionables 100% y que pueden corregirse y seguimos adelante....

3). *¿Piensa Ud. que la existencia de un área de Relaciones Públicas facilitaría la comunicación y contribuiría a predecir las acciones de un modo planificado evitando así inconvenientes?*

Sí, por supuesto. Alguien que esté al frente de las Relaciones Institucionales de la empresa sería una buena solución en muchos aspectos, un profesional preparado, alguien que tenga los conocimientos específicos para cada situación en particular, es algo que no podemos desconocer como un buen punto de partida, para alcanzar plenos objetivos.-

ENTREVISTA N° 3

Fecha: 31 de Agosto de 2006

Nombre y Apellido: Jorge León

Edad: 51 años

Ocupación o rol que desempeña en la Organización: Encargado

A. Conocimiento general acerca de los públicos que conforman la organización.

1). *¿Cuál es su función específica en la Estación?*

Yo el encargado del Shop, mi tarea es hacer que esto funcione (señala el mostrador y mira su entorno), trato con proveedores, con clientes, con los chicos que atienden las mesas, con las chicas que hacen la limpieza, con todos... hay que estar pendiente de la mercadería, de los productos, de la reposición y por sobre todo de la limpieza y la buena atención a los clientes.

2). *¿Conoce el cargo que ocupan todos los miembros en la Estación?*

Sí, no somos tantos.... hay tres turnos, tanto en el Shop como en la Playa y en cada recambio los chicos son siempre los mismos. Además hay un trato muy familiar con todos, en todos los aspectos, es una empresa familiar y eso hace que todos nos consideremos parte y nos sintamos responsables de nuestra labor.

3). *¿Cree que todos los empleados se conocen entre sí y saben qué cargos ocupan?*

Claro, como te dije antes.... no somos tantos. Además el asado a fin de mes y el campeonato de fútbol de la liga comercial, nos acerca, nos une y hace que estemos en contacto entre todos, por más que los chicos sean de turnos distintos.

4). *¿El rol o cargo que ocupa cada miembro en la Estación está bien diferenciado?*

Sí, porque son áreas distintas. La Gerencia, la Administración, la Playa y el Shop, así que el trabajo de todos es distinto, está bien diferenciado como vos me preguntás...

B. Análisis del conjunto de elementos que constituyen la cultura de la organización.

1). *¿Cuál es a su criterio la manera de actuar y de pensar de los empleados?*

Y... todos tratamos de hacer lo que nos ordena la gerencia, se acatan órdenes, se trabaja de esa manera. Como te decía antes, cada uno tiene un rol o una función que cumplir y trata de ponerse la camiseta y hacer las cosas lo mejor que pueda....

2). *¿En la empresa existen reuniones formales o informales entre la Gerencia y los empleados?*

Sí, hay reuniones los sábados. Son obligatorias y venimos todos... después si se puede comemos algo todos juntos. Generalmente empiezan a las 11:30 de la mañana y terminan a las 13:30 hs., esto que te digo es aproximadamente... puede ser antes, puede ser después... depende del trabajo que haya en la Playa o si el Lavadero está muy cargado de trabajo. Pero la información también se transmite por teléfono, por papeles pegados en el armario o en la pizarra de la oficina, depende... todo vale.

3). *¿Qué temas se tratan en esas reuniones?*

Y.... se habla de los problemas que hubo en la semana, se trata de ver como hacer las cosas mejor a la semana siguiente. Si hay que cambiar algo, se lo cambia. Si hay que hacer un llamado de atención, se lo hace... se habla de todo, de todo...

4). *¿Quién preside las reuniones?*

El Sr. Hugo Zuazo, que es el Presidente de la empresa. Toda la familia Zuazo forma parte de la empresa y ellos dirigen las reuniones, siempre están todos...

5). *¿Cree que son útiles esas reuniones?*

Sí, por supuesto... es la única manera de avanzar, de ir para adelante sin repetir los errores. Todos aprendemos de todos y Don Hugo en ese sentido, es una especie de "gran maestro", porque el tipo te dice "la justa", es como que te abre los ojos y te dice, si hacés esto, te va a pasar esto..., si a tal cliente lo tratás así, no viene más... ese tipo de cosas, son muy útiles... no hay forma de avanzar sin corregir los errores que podamos cometer.

6). *¿Cómo cree Ud. que se comportan los empleados en el ámbito de la Estación?*

Y... los muchachos saben que hay que ser educados, con todos y para todo. No es sólo una cuestión con los clientes, acá hay compañeras mujeres y hay que respetarlas también. Los clientes son la base de la empresa, sin ellos no tendríamos trabajo nosotros, por lo tanto, el respeto es fundamental. Todos nos comportamos con respeto, con educación, siendo serviciales y solidarios entre todos...

C. Exploración de los canales de comunicación internos de la organización.

1) *¿Cómo es a su criterio la comunicación en el ámbito de la Estación Córdoba de G.N.C?*

Creo que es buena, a nosotros nos dicen casi todo, hay cosas que no sabemos, que desconocemos, pero es porque no hacen a nuestro trabajo. Lo que pasa en la Gerencia, nosotros no lo sabemos, talvez en ese sentido, sea medio cerrada la comunicación, no sé decirte...

2). *¿Piensa entonces que existen problemas de comunicación interna en la empresa?*

Talvez sí, porque hubo casos de problemas que se repitieron, a pesar de las reuniones, de las anotaciones y de que los empleados eran los mismos. Gente con antigüedad, que sabía de lo que se le estaba hablando... algo falló, fue el año pasado con un cliente grande que había en la estación. Don Hugo les venía diciendo a los muchachos lo que iba a pasar y yo no sé... terminamos perdiendo un cliente grande, ahí me parece que hubo un problema grande, algo o alguien no entendió bien...

3). *¿Piensa Ud. que la existencia de un área de Relaciones Públicas facilitaría la comunicación y contribuiría a evitar problemas o situaciones inconvenientes?*

No sé, no entiendo bien a qué se dedicarían.... si es para contribuir y hacer mejor el trabajo, enhorabuena. Tampoco sé si hay dinero como para poder hacerlo... eso es algo que no puedo decirte bien y que creo que tiene que decidir Don Hugo...

ENTREVISTA N° 4

Fecha: 01 de Setiembre de 2006

Nombre y Apellido: Martín Vidal

Edad: 31 años

Ocupación o rol que desempeña en la Organización: Playero

A. Conocimiento general acerca de los públicos que conforman la organización.

1). *¿Cuál es su función específica en la Estación?*

Yo soy Playero, cargo combustibles, hago todo lo que se hace en la playa. Limpiar parabrisas, medir el aceite, controlar la presión de aire en los neumáticos si un cliente te lo pide, esas cosas...

2). *¿Conoce el cargo que ocupan todos sus compañeros en la Estación?*

Sí, los de abajo somos todos playeros y después están los chicos del Lavadero, cada uno con su encargado. En el Shop están los mozos y los del mostrador también con su encargado. En la oficina arriba, están los jefes, pero no sé decirte que cargo tienen... son todos Zuazo. Don Hugo es el jefe, pero también está el hermano, la esposa, una hermana de la esposa, son varios que hacen el trabajo de papelería, del banco, nos pagan los sueldos y esas cosas...

3) *¿Cree que todos los empleados se conocen entre sí y saben qué cargos ocupan?*

Sí, los que estamos acá abajo (señala la Playa y el Shop) nos conocemos todos, después a los de arriba (señala la oficina del entresuelo) conocemos a los jefes, porque andan todo el día, ellos son una familia y todos trabajan en la empresa... pero de ahí, no sé decirte mas nada...

4) *¿El cargo que ocupa cada empleado en la Estación está bien diferenciado?*

Creo que sí, el playero es playero y no es jefe... es bien distinto, no te parece? (hace una especie de pregunta irónica).

B. Análisis del conjunto de elementos que constituyen la cultura de la organización.

1) *¿Cómo trabajan Uds. en la Estación?, ¿Tienen algún tipo de orden que cumplir?*

Y... hacemos lo que el Encargado y el Jefe nos mandan, tenemos que cumplir con esas órdenes sí o sí y hacer las cosas bien, no queda otra....

2). *¿Porqué?*

Porque si no te bajan la caña, es así de simple... o hacés bien tu laburo o te rajan. Acá los dueños son gente piola viste?, pero por ahí si te mandás una macana grande, viene otro muchacho y te quedás sin laburo, hay muchos chicos que vienen por día a ofrecerse en la Estación para trabajar...

3). *¿En la empresa existen reuniones formales a las que tengan que asistir los empleados?*

Sí, hay reuniones los sábados, venimos todos porque son obligatorias... después siempre organizamos algo entre los playeros, depende del trabajo que haya o si el Encargado nos autoriza....

4). *¿Qué temas se tratan en esas reuniones?*

De lo que hacemos, de las macanas que nos mandamos, de los sueldos. A veces aprovechamos esas reuniones y pedimos mejoras en el laburo...

5). *¿Qué tipo de mejoras?*

En los sueldos, en los porcentajes y los horarios. Podemos pedir cambios de turnos, avisamos si cambiamos un franco por otro, avisamos cuando necesitamos cambiar el equipo de trabajo (ropa), ese tipo de cosas...

6). *¿Cree que son útiles esas reuniones?*

Sí, claro.... porque si no, vos decís las cosas una vez y por ahí nadie te escucha o queda en la nada, en cambio en las reuniones te escucha el jefe y él es el único que te puede decir si algo está bien o mal, si te lo autoriza a hacer tal o cual cosa... es la mejor manera, porque si no queda como "que te dije, que me dijiste, que te dijeron..."-.

6). *¿Cómo cree Ud. que se comportan los empleados en el ámbito de la Estación?*

Y.... bién, sabemos que al cliente hay que atenderlo de primera, ser simpáticos y educados, no mandarse ningún bolazo y menos si viene una "mina" a cargar combustible, porque de arriba (otra vez señala el entrepiso donde están las oficinas) te ven y te bajan la caña.

C. Exploración de los canales de comunicación internos de la organización.

1) *¿Cómo es para Ud. la comunicación en el ámbito de la Estación Córdoba de G.N.C?*

No sé... buena, nosotros sabemos lo que pasa en la Playa, del resto se ocupan los encargados, por ahí nos enteramos si hubo algún bolazo con alguien o con algo en el Shop. De lo que pasa arriba, no tenemos ni idea...

2). *¿A su criterio entonces, existen problemas de comunicación interna en la empresa?*

No sé, mientras nosotros sepamos bien lo que hay que hacer, nos digan los precios cuando cambian, nos den los implementos de trabajo que necesitamos para cada cosa, yo creo que está bien. Por ahí si los problemas que tenemos es porque no nos dicen las cosas, bueno... ahí yo creo que sí, que hay problemas del que tiene que bajar línea, viste...

3). *¿Piensa que la existencia de un área de Relaciones Públicas facilitaría la comunicación y evitaría inconvenientes?*

No sé bien a qué se dedican, pero todo lo que sirva para mejorar, seguramente será bueno. Mientras nosotros no nos quedemos sin "laburo".... todo bien.

ENTREVISTA N° 5

Fecha: 01 de Setiembre de 2006

Nombre y Apellido: Guillermo Moreno

Edad: 26 años

Ocupación o rol que desempeña en la Organización: Sector de Lavado

A. Conocimiento general acerca de los públicos que conforman la organización.

1). *¿Cuál es su función específica en la Estación?*

Yo lavo autos. Acá somos tres por turno con el encargado y somos los responsables que los autos, los taxis o remises queden como un “espejito”.

2). *¿Conoce el cargo que ocupan todos los empleados de la estación?*

Sí, los playeros, los del Shop y la familia Zuazo que son los dueños. No somos muchos... y nos vemos todos los días. En mi caso, desde hace 5 años, ya son varios años, no te parece?.

3). *¿Cree que todos los empleados se conocen entre sí y saben qué cargos ocupan?*

Sí, como te dije. Los playeros están vendiendo combustible y ordenando todo lo que es la venta, los chicos del shop, donde venden café, golosinas, helados, tarjetas de teléfono, hay cabinas y esas cosas... Después venimos nosotros y en las oficinas de arriba, están los jefes. La familia Zuazo, don Hugo, la esposa, el hermano, el hijo....

4). *¿El cargo que ocupa cada miembro en la Estación está bien diferenciado?*

Claro, aunque te digo una cosa... por ahí, acá abajo nos damos una mano entre todos, corremos de un lado para el otro los días Sábado por la tarde, no damos a basto. Pero el resto está bien diferenciado. No son trabajos que se mezclen, los encargados van de un lado al otro y ellos tratan siempre con Don Hugo, pero todo bien....

B. Análisis del conjunto de elementos que constituyen la cultura de la organización.

1). *¿Cómo trabajan Uds. en la Estación?, ¿Tienen algún tipo de orden que cumplir?*

Sí claro, las órdenes que nos dan los encargados y a ellos se las dan los Jefes. Eso se cumple así, tal como viene de arriba....

2). *¿A Uds. les cuesta cumplir órdenes en la empresa?*

No, porque es el laburo... En todos los laburos tenés que cumplir órdenes, a no ser que seas Jefe (se ríe). Pero acá los jefes son gente piola, eso sí... no te mandés un bolazo, porque a la próxima... en eso son muy rigurosos, no les gusta que se reiteren los problemas. Yo pienso que algo debió haber pasado alguna vez para que sean así, tan estrictos en ese tema....

3). *¿En la empresa existen reuniones formales a las que tengan que asistir los empleados?*

Sí, los sábados y son obligatorias... el Encargado nos avisa a qué hora y si se cambia la hora por algún motivo, pero ya es algo sabido. El sábado te clavás acá una hora y media o dos horas... no queda otra.

4). *¿Qué temas se tratan en esas reuniones?*

Del laburo, de lo que salió bien, de los bolazos, de todo.... Ahí avisamos si cambiamos el franco con algún muchacho que necesite hacer algo con la familia, esas cosas... Si

es el cumple de alguien, tratamos después de hacer un asadito, o lo hacemos los viernes a la noche.

5). *¿Cree que son útiles esas reuniones?*

Sí, más bien... porque ahí tenemos la posibilidad de que nos escuchen y si el encargado se mandó un bolazo y nos pasó mal algún laburo, lo decimos ahí delante del Jefe, así se evitan los malos entendidos, seguimos todos amigos y con las cosas bien claritas...

6). *¿Cómo cree Ud. que se comportan los empleados en el ámbito de la Estación?*

Y... bién, no queda otra. Además no hay porqué no ser correctos, acaso por laburar en una Estación vas a ser un "groncho"???, no... no, la gente piensa mal, nada que ver. Acá se es educado con el cliente, con una chica como vos, con los Jefes, con todo el mundo....

C. Exploración de los canales de comunicación internos de la organización.

1) *¿Ud. se entera de todo lo que pasa en el ámbito de la Estación Córdoba de G.N.C?*

Acá donde estamos nosotros, sí... Lo que pasa arriba, en las oficinas, ni idea. Talvez los encargados sepan, tenés que preguntarles a ellos....

2). *Yo le preguntaba con respecto al trabajo, a lo que hacen, a las actividades de la Estación...*

Y... yo pienso que cada área sabe de lo suyo, de lo que tiene que hacer puntualmente, del resto, nos enteramos si los muchachos vienen y nos cuentan. A nosotros el encargado nos dice todas las semanas un par de cosas, qué es lo que tenemos que hacer, qué tenemos que terminar y eso... pero no sabemos nada del resto.

3). *¿A su criterio entonces, existen problemas de comunicación interna en la organización?*

Capaz... no sé, talvez si desconocemos algo es porque no hace a lo que es nuestro trabajo. Si hay novedades que no nos llegan y sí son importantes, eso es un problema, porque no nos estarían diciendo las cosas, bueno... ahí yo creo que sí, que hay problemas, después no sé...

4). *¿Piensa Ud. que la existencia de un profesionales en el área de Relaciones Públicas facilitaría la comunicación y evitaría malos entendidos o inconvenientes?*

Bueno... no sé bien qué trabajo harían, para qué son útiles, disculpame... no lo digo para molestarte, lo digo porque desconozco el trabajo que hacen. Pero todo lo que sirva para mejorar en un trabajo, debe hacerse, pienso que es la forma de crecer... de ir para adelante, no cierto?.

ENTREVISTA N°6

Fecha: 04 de Septiembre de 2006

Nombre y Apellido:

Edad: 27 años

Ocupación o rol que desempeña en la Organización: Playero

A. Conocimiento general acerca de los públicos que conforman la organización.

1) *¿Cuál es su función o trabajo específico en la Estación?*

Yo soy Playero. Somos cuatro por turno con el encargado y nos ocupamos de la carga de combustibles, hacemos la rendición diaria al Encargado y él hace la caja.

2) *¿Conoce el cargo que ocupan todos los empleados de la estación?*

Sí, el cargo de los playeros, los chicos del Shop y los jefes que son de la familia Zuazo. En el cargo de los jefes, hay varias personas, pero no sé específicamente qué hacen y si tienen horarios diferentes o no, eso es todo lo que puedo decirte.

3) *¿Cree que todos los empleados se conocen entre sí?*

Sí, en el mismo turno, nos conocemos todo. Por ahí cuando los muchachos son de otro turno y cambian los francos, hay alguna cara que se nos pasa..., pero nos encontramos en el partido de los sábados, ese es el día en que nos vemos todos y así nos conocemos.

4) *¿El cargo que ocupa cada miembro en la Estación está bien diferenciado?*

Sí, los playeros, los chicos del Shop, los del Lavadero y los jefes. Creo que cada uno, tiene un trabajo bien distinto y me olvidaba... después están los encargados, que son los que se juntan con los jefes y hacen como una especie de resumen del trabajo que hemos hecho.

5) *¿Los jefes son muchos?, ¿Desempeñan las mismas tareas?*

Bueno, no... el dueño y jefe, es Don Zuazzo, después están los hermanos, pero yo no sé qué hacen... hay una señora también, que es la que va al Banco y lleva la papelería, después no sé decirte que hacen los otros.

B. Análisis del conjunto de elementos que constituyen la cultura de la organización.

1) *¿Cómo trabajan Uds. en la Estación?, ¿Tienen alguna orden que cumplir?*

Sí claro, las órdenes que nos dan los jefes y los encargados. Eso se cumple sí o sí, no queda otra...

2) *¿A Uds. les cuesta cumplir órdenes en la empresa?*

No, depende de cómo te digan las cosas. Por ahí Don Hugo es muy exigente, impone una especie de "miedo" cuando te repite las cosas y eso por ahí, a uno no le gusta... yo prefiero tratar con el Encargado, es más piola el tipo, no te hace tanto "rollo" para explicarte lo que tenés que hacer...

3) *¿Son productivas a su criterio las reuniones de los días Sábado?*

No sé... creo que sí, ahí es cuando te bajan línea de las cosas que tenés que hacer bien y de las cosas mal que no se tienen que volver a repetir. Pero no sé si sirven... después por ahí, hacés las cosas como te van saliendo a lo largo de la semana, leés en la pizarra de la Playa, tal o cual cosa y vas haciendo en la medida de lo que te enterás....

4). *¿Es decir que las cosas se pueden hacer, sin necesidad de asistir a esas reuniones?*

No!!!, tenés que ir a las reuniones porque son obligatorias.... pero lo que se dice ahí, después te lo enterás sí o sí, los muchachos comentan o anotan en el pizarrón que te comentaba, o pegan papelitos... hay muchas formas de saber lo que se dice en esas reuniones.

5). *¿Cree que son útiles esas reuniones?*

Sí, porque tenemos la posibilidad de decir lo que pensamos, lo decimos delante del Encargado y del Jefe, así no se arman líos y así queda todo claro...

6). *¿Cómo cree Ud. que se comportan los empleados en el ámbito de la Estación?*

Bien, con corrección. Esa es una orden que se debe cumplir sí o sí. Con respeto hacia tus compañeros, hacia los clientes, hacia las mujeres, hacia los jefes... tratar de no ser "un desubicado", me entendés?

C. Exploración de los canales de comunicación internos de la organización.

1) *¿Ud. se entera de todo lo que pasa en el ámbito de la Estación Córdoba de G.N.C?*

Lo que sucede en la Playa y en el Lavadero, sí... de eso siempre nos enteramos. De lo que pasa en el Shop, podemos llegar a saber algo si los chicos nos comentan, pero de lo que pasa arriba, ni enterados...

2) *Yo le preguntaba con respecto al trabajo, a lo que hacen, a las actividades de la Estación...*

Sí, sí.... de eso le hablo yo, nosotros no sabemos qué es lo que se decide ahí arriba, no conocemos bien el detalle de lo que se vende o se compra por mes y menos todavía si a fin de año "hacen la diferencia", en esas cosas nosotros no tenemos nada que ver...

3) *¿A su criterio entonces, existen problemas de comunicación interna en la organización?*

Si Usted lo mira así, como yo le decía recién... capaz que es un problema, saber algunas cosas y desconocer las otras. Además le digo una cosa, por ahí, cuando nos juntamos para algún asadito o un festejo de alguien, nunca hablamos de esos temas. Si los jefes están invitados, nos cuidamos de lo que decimos y creo que ellos también...

4) *¿No le gusta que sus jefes vayan a los festejos o encuentros que hacen entre Uds.?*

No, no es eso... creo que por ahí, todos nos sentimos un poco incómodos. No es lo mismo, nos cuidamos de no hacer chistes, ni de decir sobrenombres, esas cosas que a Don Hugo no le gustan mucho.

5) *¿Piensa Ud. que la existencia de un profesional en el área de Relaciones Públicas facilitaría la comunicación y evitaría malos entendidos o inconvenientes?*

Bueno... no entiendo mucho del tema, eso hay que preguntárselo a los dueños, ellos te van a saber decir bien...

ENTREVISTA N° 7

Fecha: 04 de Setiembre de 2006

Nombre y Apellido:

Edad: 31

Ocupación o rol que desempeña en la Organización: Sector Lavadero

A. Conocimiento general acerca de los públicos que conforman la organización.

1). *¿Cuál es su función o trabajo específico en la Estación?*

Yo estoy en el Lavadero con otros dos muchachos y un encargado. Nos encargamos del lavado y control de aceite y presión en los neumáticos, si el cliente lo pide...

2). *¿Conoce el cargo que ocupan todos los empleados de la estación?*

Claro, los playeros que por ahí nos dan una mano cuando estamos pasados de laburo, los chicos del Servicompas y el Jefe con la familia. De la familia hay un hermano, un sobrino, y la esposa del hermano, es decir la cuñada de Don Hugo. Esa señora hace la parte Administrativa.

3) *¿Cree que todos los empleados se conocen entre sí?*

Nos vemos siempre, en el trabajo, en las reuniones, en el campeonato, no nos queda otra que conocernos... y si entra algún pibe nuevo a trabajar, enseguida le ponemos un apodo y lo hacemos del grupo, eso sí... si va al campeonato, empieza de aguatero (risas)...

4) *¿El cargo que ocupa cada miembro en la Estación está bien diferenciado?*

Cada uno hace lo suyo, nadie se mete con el laburo del otro a no ser que te pidan una mano. Acá en el Lavadero eso es muy común, porque se juntan muchos autos los fines de semana, más los turnos dados y algún compromiso de los jefes a los que no podemos decir que NO, eso hace que los playeros y nosotros terminemos haciendo casi lo mismo, pero por lo demás, cada uno está en lo suyo...

5) *¿Los encargados saben que se producen ese tipo de situaciones?*

Sí, claro... pero sólo sucede los fines de semana o en vísperas de las fiestas de fin de año, incluso saben poner un par de muchachos de refuerzo, para que nos ayuden y nos den una mano con las tareas más fáciles, como el secado.

B. Análisis del conjunto de elementos que constituyen la cultura de la organización.

1) *¿Cómo trabajan Uds. en la Estación?, ¿Tienen alguna orden que cumplir?*

Más bién, las órdenes que nos los encargados. Ellos a su vez, se comunican con los jefes y acuerdan entre los dos, la forma de trabajar o hacer alguna cosa.

2). *¿A Uds. les cuesta cumplir órdenes en la empresa?*

No, sabemos que éste es un trabajo y que en todo trabajo hay órdenes que cumplir y actividades que hacer sí o sí, eso es acá y en cualquier parte del mundo, y si no te gustan las órdenes, te ponés un quiosquito por tu cuenta y ahí, nadie te va ha dar ordenes, no te parece?

3). *¿Son productivas a su criterio las reuniones de los días Sábado?*

Lo único que sé, es que son obligatorias, pero productivas?, Usted se refiere a si nos sirven?, bueno... creo que sí, siempre sirve aprender algo nuevo. Ahí siempre nos enteramos de algo, Don Hugo sabe mucho del tema... en esas reuniones se habla de

todo, desde las cosas buenas, las malas, los sueldos, los cambios de turno... no queda nada sin decirse. Por ahí, se hacen largas... parece que no terminan más!!

4). *¿Hay otras formas de saber las cosas que no sea asistiendo a esas reuniones?*

Y... sí, después todo se comenta, queda escrito en papelitos que andan sueltos por todas partes, o se lo anota en el Pizarrón. Los encargados siempre andan escribiendo..., hasta en el baño hay papelitos con los horarios de limpieza, con los turnos, con todo...

5). *¿Cree que son útiles esas reuniones?*

Seguramente, es una forma de encontrarse, decirse las cosas, verse con los compañeros de sector y coordinar el trabajo de toda la semana con el Encargado.

6). *¿Es bueno el comportamiento de los empleados en el ámbito de la Estación?*

Sí, por supuesto... si no, nos quedamos sin trabajo inmediatamente (risas). Acá todos somos correctos, eso es lo que nos piden cuando entramos a laburar en la estación.

C. Exploración de los canales de comunicación internos de la organización.

1) *¿Ud. se entera de todo lo que pasa en el ámbito de la Estación Córdoba de G.N.C?*

Bueno, de algunas cosas sí, de otras no... creo que de lo que es mi trabajo, me entero de todo, el Encargado nos lo dice, lo escribe, lo repite... no hay forma de no saberlo.

2) *Yo le preguntaba con respecto al trabajo, a lo que hacen, a las actividades de la Estación...*

Claro, te entiendo.... nosotros sabemos de lo nuestro, del resto no sé decirte... en esas cosas no hay que meterse...

3) *¿A su criterio entonces, existen problemas de comunicación interna en la organización?*

Creo que sí, porque hay cosas que no se saben y entonces se rumorean, se "cuchichean" y eso no es bueno, no le parece?.

4) *¿Piensa Ud. que la existencia de un profesional en el área de Relaciones Públicas facilitaría la comunicación y evitaría malos entendidos o inconvenientes?*

A qué se dedican?

5) *Facilitan las formas de comunicarse, tratan de simplificar las cosas...*

Ahhh... está bien entonces, claro, sería bueno. Mucho no entiendo del tema, pero acá hace falta eso, simplificar las cosas...

ENTREVISTA N°8

Fecha: 05 de Setiembre de 2006

Nombre y Apellido: Martín Soria

Edad: 37 años

Ocupación o rol que desempeña en la Organización: Playero

A. Conocimiento general acerca de los públicos que conforman la organización.

1). *¿Cuál es su función o trabajo específico en la Estación?*

Trabajo en la Playa, despacho combustibles. Acá estoy desde hace casi dos años...

2). *¿Conoce a los propietarios de la Estación?*

Sí, claro. Es la familia Zuazo. El Sr. Hugo Zuazo, los hermanos y la señora.

3). *¿Conoce el cargo que ocupan todos los empleados de la estación?*

No mucho, sólo a mis compañeros de Playa, a ellos los conozco bien. También conozco los chicos del Lavadero, porque por ahí los ayudamos o ellos nos dan una mano cuando hay mucho laburo y esas cosas...

4) *¿Cree que todos los empleados se conocen entre sí?*

Y... creo que los que trabajan juntos sí, después como hay distintos turnos, creo que ya se hace más difícil... somos muchos, me parece que no.

5) *¿El cargo que ocupa cada miembro en la Estación está bien diferenciado?*

Y... sí, porque estamos los playeros, los chicos del lavadero, el Shopp y los propietarios en las oficinas de arriba. Cada uno hace una cosa bien distinta, bien diferente de los otros...

5) *¿Qué lugares jerárquicos ocupa la familia Zuazo?*

Bueno, el dueño es Don Hugo Zuazo, después los hermanos, pero no sé qué hacen..., después no sé decirte que hacen los otros.

B. Análisis del conjunto de elementos que constituyen la cultura de la organización.

1) *¿Cómo trabajan Uds. en la Estación?, ¿Tienen alguna orden que cumplir?*

Claro, la que nos dan los encargados y la familia Zuazo. Siempre hay órdenes que deben respetarse y cumplirse, es así en todo los trabajos... no me parece mal y tampoco es la única empresa en donde hay ordenes y reglas que cumplir.

2). *¿A Uds. les cuesta cumplir órdenes en la empresa?*

No, bahh.... depende de cada uno. En mi caso, no tengo dramas, depende de cómo te digan las cosas, depende del encargado y esas cosas... en realidad las cosas que hacemos son siempre las mismas, así que las ordenes no cambian mucho y no es tan difícil si hacemos siempre lo mismo...

3). *¿Son productivas a su criterio las reuniones de los días Sábado?*

Las reuniones del día Sábado son obligatorias, vos tenés que ir sí o sí. Están los dueños, los encargados, la Sra. de la Administración. Ese día nos vemos las caras todos y todos hablamos de los problemas que tenemos en la semana, de las dudas, de las cosas que nos hacen falta, de las que salen mal... y eso.

4) *¿Qué tipo de cosas les hacen falta, qué cosas les salen mal?*

Por ahí falta aceite, filtros.... o por ejemplo cambio, ese tipo de cosas para trabajar cómodo. Si vos no tenés lo mínimo indispensable, no podés arrancar bien el día y trabajás incómodo. A mí, por ejemplo, no tener cambio me pone loco... andar corriendo hasta el shop, preguntarle a tu compañero si tiene... pasa el tiempo, el cliente se pone incómodo, no se queda conforme. Esas son las cosas que salen mal ves?, perder un cliente, que el cliente se vaya enojado y ni te cuento si no vuelve más...!!!

5) *¿Cómo cree Ud. que se comportan los empleados en el ámbito de la Estación?*

Bien, como en todo trabajo. Vos hacés lo que se te manda, cumplís... no te desubicás con nada ni con nadie y tratás al cliente como la persona que te dá de comer, de eso se trata, el cliente es el que a fin de mes, nos permite cobrar el sueldo.

C. Exploración de los canales de comunicación internos de la organización.

1) *¿Ud. se entera de todo lo que pasa en el ámbito de la Estación Córdoba de G.N.C?*

De lo que se refiere a la Playa, sí.... del resto, ni idea!!!, tampoco quiero saberlo eh!!! (risas), no en serio... acá se sabe todo, pero lo del Shop, yo no lo sé. Lo que pasa en el Lavadero, pro ahí pesco algo, pero no es algo que me interese tampoco... yo tengo que hacer bien mi trabajo y punto.

2) *¿A su criterio entonces, existen problemas de comunicación interna en la organización?*

No, no sé... si cada uno sabe lo suyo, está todo bien. Problemas habría si hay comentarios y esas cosas que a mí no me gustan. Hay compañeros que hablan mal de otros o hablan mal del Encargado, eso sí es un problema... no está bien.

3) *¿Piensa Ud. que la existencia de un profesional en el área de Relaciones Públicas facilitaría la comunicación y evitaría malos entendidos o inconvenientes?*

No sé, no me doy cuenta que haría en la Estación...

4) *Evitaría ese tipo de comentarios a los que Ud. hace referencia, entre otras cosas....*

Ahhh... eso está bien, me parece bárbaro. No es bueno andar opinando por ahí así como así, no te parece?

ENTREVISTA N°9

Fecha: 05 de Setiembre de 2006

Nombre y Apellido:

Edad: 22 años

Ocupación o rol que desempeña en la Organización: Playero

A. Conocimiento general acerca de los públicos que conforman la organización.

1). *¿Cuál es su función o trabajo específico en la Estación?*

Soy Playero. Acá nos ocupamos de la carga de combustibles, hacemos la rendición al Encargado, somos cuatro por turno.

2). *¿Conoce el cargo que ocupan todos los empleados de la estación?*

Sí, el de los playeros, los jefes que son la familia Zuazo y los pibes del Lavadero, no me pidas mucho más, pero no sé específicamente qué hacen, eso es todo lo que puedo decirte.

3) *¿Cree que todos los empleados se conocen entre sí?*

Yo conozco a los compañeros de acá, a Don Zuazo y a las chicas del Shop que son piolísimas, pero si me preguntás el nombre, dónde viven y esas cosas, te digo que no tengo ni la menor idea... Por ahí, nos vemos los Sábados, pero como es una reunión de trabajo, no podemos andar haciendo sociales viste?, además queremos que la reunión termine lo más rápido posible.

4) *¿El cargo que ocupa cada miembro en la Estación está bien diferenciado?*

Claro, el playero es playero. Los del Shop hacen lo suyo, y los jefes mandan y juntan la guita (risas). Creo que cada uno, hace lo suyo, y lo tiene que hacer bien, porque tenés los ojos del encargado encima tuyo, o bajan los jefes y te marcan las cosas mal hechas y bueno... eso te quita puntos, no te parece?

5) *¿Los jefes son muchos?, ¿Desempeñan las mismas tareas?*

El dueño y jefe, es Don Hugo después están los hermanos y la Sra., pero no sé decirte que hacen todos los días, ellos no comparten casi nada con nosotros...

6) *¿Porqué?*

Y... porque a los partidos de fútbol que organiza la Liga, no van. A los asados por ahí va alguno de ellos, pero no es normal... porque no nos sentimos cómodos, ni ellos, ni nosotros. De eso vos te das cuenta, cuando están ellos.... es distinto, no sé como decirte...

B. Análisis del conjunto de elementos que constituyen la cultura de la organización.

1) *¿Cómo trabajan Uds. en la Estación?, ¿Tienen alguna orden que cumplir?*

Hay pautas que cumplir, ordenes, ese tipo de cosas. Hay un cuaderno donde está todo anotado, el "cuaderno de los sábados", ahí queda todo clarito, porque queda escrito y nadie puede decir que no se enteró o ese tipo de cosas...

2). *¿Las órdenes en la empresa son muy estrictas?*

Y... depende, si te equivocás siempre con lo mismo, la mano viene bien dura... ahí las ordenes cambian y hasta podés ir pensando en buscar otro trabajo (lo dice con asombro), el encargado te habla una o dos veces y ya después viene Don Hugo y con él si que las órdenes son duras, así como decís vos....

3). *¿Son productivas a su criterio las reuniones de los días Sábado?*

Creo que sí, sirven de mucho si vamos todos, aunque no nos queda otra que ir, porque son obligatorias. Eso a mí no me gusta mucho.... no me gustan que sean obligatorias, uno va de mala gana, todo lo que se hace de ese modo, se hace mal...

4). *¿Las actividades de la Estación se pueden hacer, sin necesidad de asistir a esas reuniones?*

Y.... no es tan difícil vender gas, no te parece?, no es tan difícil lavar un auto... por ahí no hay necesidad de repetir todos los "benditos sábados" ese tipo de reuniones, donde lo que se dice no te sirve de mucho....

5). *¿Cómo cree Ud. que se comportan los empleados en el ámbito de la Estación?*

Correctamente, eso es como la Biblia de la Estación, te mandás una macana con un cliente y chau...!!!

C. Exploración de los canales de comunicación internos de la organización.

1) *¿Ud. se entera de todo lo que pasa en el ámbito de la Estación Córdoba de G.N.C?*

A veces, depende si te lo quieren contar, si se dice el día sábado. Lo que sucede en la Playa o en el Lavadero, sí... porque los chicos nos comentan, pero del resto no tenemos ni idea.

2) *Yo le pregunto con respecto al trabajo y a las actividades de la Estación...*

Sí, entiendo... pero hay manejos que desconocemos.

3) *¿Cuáles por ejemplo?*

Los que hacen al manejo de la guita, de lo que se junta por mes, de la cantidad de metros de gas que compran y venden, hay datos que nosotros no tenemos ni la menor idea, pero creo que debe ser así....

4) *¿A su criterio entonces, existen problemas de comunicación interna en la organización?*

Si ese es un problema, yo no lo sé... Ud. que estudia para eso, capaz se da cuenta y me dice "tienen problemas entre Ustedes" y yo ni enterado... es ignorancia no?...

5) *¿Le gusta compartir con sus jefes los festejos o encuentros que hacen entre Uds.?*

Y... qué se yo!!!, hay muchachos que no quieren, dicen que es mejor cuando no están, porque todos estamos un poco más tranquilos, no sé decirte... ellos son muy piolas, pero son los Jefes y ahí se nota la diferencia.

6) *¿Piensa Ud. que la existencia de un profesional en el área de Relaciones Públicas facilitaría la comunicación y evitaría malos entendidos o inconvenientes?*

Bueno... si es para bien, para crecer, para hacer las cosas mejor, bárbaro, todo bien...

ENTREVISTA N°10

Fecha: 05 de Setiembre de 2006

Nombre y Apellido: Eduardo Albarracín

Edad: 29 años

Ocupación o rol que desempeña en la Organización: Playero

A. Conocimiento general acerca de los públicos que conforman la organización.

1) *¿Cuál es su función o trabajo específico en la Estación?*

Soy Playero, nos ocupamos de la carga de gas, de limpiar un poco los vidrios de los autos y en definitiva, hacemos lo que nos manda el encargado.

2) *¿Conoce el cargo que ocupan todos los empleados de la estación?*

Sí, los playeros, los del Shop y los dueños que son Zuazo de apellido. En el cargo de los jefes, hay tres o cuatro personas, pero no sé qué hacen, eso es todo lo que puedo decirte.

3) *¿Cree que todos los empleados se conocen entre sí?*

Creería que sí, no sé... yo hace apenas 9 meses que estoy, no es mucho el tiempo para conocerlos a todos por nombre, pero sí los conozco por las caras...

4) *¿El cargo que ocupa cada miembro en la Estación está bien diferenciado?*

Claro, los playeros, los del Lavadero, los encargados y los jefes. Cada uno tiene un trabajo distinto y bien diferente, viste cómo es no??

5) *¿Los jefes son muchos?, ¿Desempeñan las mismas tareas?*

El dueño y presidente, es Don Hugo Zuazzo, después están los hermanos que son socios y también mandan y deciden con él un montón de cosas..., y la esposa de uno de ellos que es la Administrativa.

B. Análisis del conjunto de elementos que constituyen la cultura de la organización.

1) *¿Cómo trabajan Uds. en la Estación?, ¿Tienen alguna orden que cumplir?*

Sí, las órdenes que nos dan los jefes y los encargados, son para cumplirlas, porque si no....

2) *¿Si no?... ¿qué pasa?*

Y.... bueno, el encargado se enoja, se lo dice a Don Hugo, Don Hugo baja y por ahí te grita, te hace sentir re-mal delante de los compañeros, de los clientes, hay que evitar todo eso...

3) *¿A Uds. les cuesta cumplir órdenes en la empresa?*

No, para nada, pero depende de cómo te digan las cosas. Por ahí Don Hugo grita un "toco" cuando te repite las cosas y eso a mí no me gusta... yo trato con el Encargado y así nos evitamos todos los problemas....

4) *¿Son productivas a su criterio las reuniones de los días Sábado?*

No sé... creo que sí, ahí se habla de las cosas mal hechas que no se tienen que volver a repetir. Pero no sé si sirven... después por ahí, hacés las cosas como te van saliendo a lo largo de la semana, lees en el pizarrón, en los papelitos, dá lo mismo. Además el

El encargado te repite las cosas un millón de veces...

5). *¿Es decir que las cosas se pueden hacer, sin necesidad de asistir a esas reuniones?*

Claro, si el encargado es como un loro, repite, repite y repite todo lo que le dicen los Jefes, no se le pasa una....

6). *¿Cree que son útiles esas reuniones?*

No, para nada, es una pérdida de tiempo total. Yo ya se lo he dicho al encargado, no le gustó mucho al "chabón"....

7). *¿Cómo cree Ud. que se comportan los empleados en el ámbito de la Estación?*

Bien, como debe ser. Acá no hay que mandarse ningún "bolazo", están los clientes y los jefes desde la ventana de arriba te controlan todo....

C. Exploración de los canales de comunicación internos de la organización.

1) *¿Ud. se entera de todo lo que pasa en el ámbito de la Estación Córdoba de G.N.C?*

A veces... yo soy medio volado por ahí, así que no me tenés que preguntar a mí, soy el menos indicado para contarte algo (se ríe).

2) *Yo le preguntaba con respecto al trabajo, a lo que hacen, a las actividades de la Estación...*

Sí, sí.... te entiendo, pero te repito, yo hago mi trabajo y punto. Lo demás, si no es de mi laburo específicamente, no le doy bola... para qué te voy a mentir flaca!!!.

3) *¿A su criterio entonces, existen problemas de comunicación interna en la organización?*

No sé... talvez ande todo joya, todo bien, eso preguntale a los Encargados.

4) *¿No le gusta que sus jefes vayan a los festejos o encuentros que hacen entre Uds.?*

No, porque no se pueden hacer chistes, ni jodas, ni podemos contar cuentos picantes... mejor que no vayan!!! (se ríe fuerte).

5) *¿Piensa Ud. que la existencia de un profesional en el área de Relaciones Públicas facilitaría la comunicación y evitaría malos entendidos o inconvenientes?*

No entiendo de qué se trata, eso hay que preguntárselo a los dueños, preguntale a Don Hugo...

ANEXO III

PAPELERÍA INSTITUCIONAL

