

**Tesis Doctorado en  
Comunicación  
Facultad de Periodismo y  
Comunicación Social  
Universidad Nacional  
de La Plata**

***En clave comunicacional.  
La importancia del  
diagnóstico y el  
conocimiento de la cultura  
organizacional para la  
generación de estrategias  
de cambio y transformación  
desde la comunicación  
interna en las  
organizaciones***

**Lic. Martín González Frígoli**

---



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

**Título de la Tesis Doctoral en Comunicación:** En clave comunicacional. La importancia del diagnóstico y el conocimiento de la cultura organizacional para la generación de estrategias de cambio y transformación desde la comunicación interna en las organizaciones.

**Tesista:** Lic. Martín González Frígoli

**Director:** Dr. Mauricio Schuttenberg

**Codirectora:** Dra. Laura Pagani



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

## ÍNDICE

### Agradecimientos

1. Resumen.....	5
Abstract.....	6
2. Introducción.....	8
3. Perspectivas teóricas para el abordaje.....	16
3.1. Características de las sociedades posmodernas.....	16
3.2. Las organizaciones posmodernas desde una perspectiva de cultura/comunicación.....	23
3.3. Las organizaciones son conversaciones.....	33
3.4. Cultura e identidad organizacional.....	36
3.4.1. Culturas fuertes o débiles.....	39
3.4.2. Culturas tendientes al cierre o a la apertura.....	41
4. Diagnóstico de comunicación interna como base necesaria para el desarrollo de estrategias de comunicación para la acción.....	42
4.1. Los mensajes clave de la cultura organizacional.....	45
4.2. Liderazgo: un elemento clave de la cultura organizacional.....	46
5. Aproximación al análisis de los casos.....	48
5.1. De culturas, recurrencias y disciplinas.....	48
5.2. Sobre identidades, invariancias y gestión del cambio.....	50
5.3. Culturas, estructuras y comunicación.....	51
5.4. Casos paradigmáticos.....	56
5.4.1. Diagnóstico de las instituciones.....	59



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

<b>5.4.2. La cultura organizacional de IPENSA y de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales de la Universidad Nacional de La Plata.....</b>	<b>62</b>
<b>5.4.2.1. Diseño metodológico.....</b>	<b>62</b>
<b>5.4.2.2. Públicos.....</b>	<b>68</b>
<b>5.4.2.3. Canales de comunicación.....</b>	<b>72</b>
<b>5.4.2.4. Conclusiones de los casos paradigmáticos trabajados.....</b>	<b>82</b>
<b>6. Consideraciones finales.....</b>	<b>101</b>
<b>7. Bibliografía.....</b>	<b>112</b>



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

## **AGRADECIMIENTOS**

*En primer lugar, a todas las personas que me enseñaron y me enseñan. A todos aquellos que formaron y forman parte de mi labor en el campo de la comunicación organizacional.*

*Este trabajo no hubiera sido posible sin las infinitas horas de intercambio, de conversación y de análisis sobre las organizaciones, sus actores y la comunicación con ellos. Y fundamentalmente, a todos los estudiantes que a lo largo de tantos años de docencia, me estimulan a seguir pensando, trabajando, investigando y problematizando sobre la cuestión.*

*A la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, mi Facultad, y a sus autoridades.*

*A las compañeras y compañeros de gestión, y a toda la gente de la SePVit (Secretaría de Producción y Vinculación Tecnológica).*

*Al equipo de AB Comunicaciones, un gracias, enorme.*

*A Pato Domine, Ro Viñas, Juli Poire; Mauricio Schuttenberg, mi amigo y compañero en todo y a Laura. Gracias.*

*A Aye Sidún, por su seguimiento y su colaboración para llegar a entregar este trabajo.*

*A Justí, Jose y Mati, mis hijos, los que sin duda más me enseñan.*



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

## **1. RESUMEN**

Este trabajo de tesis doctoral constituye una reflexión, análisis y síntesis teórica sobre la comunicación interna desde su dimensión cultural, que al mismo tiempo que piensa los abordajes desde la disciplina, refuerza la triangulación conceptual entre cultura organizacional, comunicación interna y gestión.

Las propuestas de gestión de la comunicación interna en las organizaciones deben surgir luego del análisis y reconocimiento diagnóstico desde una perspectiva de comunicación y cultura. Esta postura es la que se basa este proyecto de tesis doctoral en contraposición a la pretensión de la aplicación mecánica y acrítica de recetas únicas y universales.

Por lo anteriormente expuesto, la tesis aborda la noción de cultura organizacional como concepto central y propuesta de matriz de análisis principal para el conocimiento en profundidad de los modos de funcionamiento de las organizaciones, sus lógicas, actores, acciones y objetivos como base necesaria y fundamental para la puesta en marcha de planes de acción en materia de comunicación interna integrales que respondan a las necesidades y objetivos comunicacionales de la organización.

El interés radica en explorar las posibilidades de abordaje desde la comunicación, teniendo en cuenta que el análisis de las organizaciones se ha nutrido de perspectivas de otras disciplinas como la sociología o la antropología, y la comunicación ha quedado como una línea de trabajo secundario.

Es importante resaltar que el trabajo pretende realizar aportes a la disciplina y al campo de la comunicación organizacional desde tres ejes:



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

- Sintetizar un marco teórico que permita pensar a la comunicación interna desde su dimensión cultural, reforzando la triangulación conceptual entre cultura organizacional, comunicación interna y gestión.
- Proponer una perspectiva de análisis de las organizaciones partiendo del concepto de cultura organizacional desde una mirada propia de la disciplina.
- Ilustrar a partir de dos casos de intervención diagnóstica en los que participé, en carácter de director de proyecto, la propuesta de abordaje de las organizaciones desde una perspectiva cultural.

### **ABSTRACT**

This project starts from understanding that the proposals of management of the internal communication in the organizations can never function like single or uniform recipes but they must arise after the analysis and diagnostic, from a communicational and cultural perspective.

For the aforementioned, the thesis will address the notion of organizational culture as a central concept and proposal of the main analytical matrix for the in-depth knowledge of the organizations' modes of functioning, their logics, actors, actions and objectives as a necessary and fundamental basis for the implementation of effective plans on internal communication.

Taking into account that the analysis of organizations has been nurtured by perspectives from other disciplines such as sociology or anthropology, and communication has remained as a secondary line of work, it is my interest to be able to explore possibilities of approaches of the discipline

This thesis aims to contribute to the discipline and the field of organizational communication from three axes:



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

- To synthesize a theoretical framework that allows to think the internal communication from its cultural dimension, reinforcing the conceptual triangulation between organizational culture, internal communication and management.
- To propose a perspective of analysis of the organizations starting from the concept of organizational culture from a communicational point of view.
- To illustrate, two cases of diagnostic intervention in which I participated as director with a team of collaborators, the proposal to approach the organizations from a cultural perspective.





**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

## 2. INTRODUCCIÓN

Este trabajo que se presenta parte de la base de comprender que la cultura organizacional es el eje fundamental, el marco interpretativo necesario para observar las características de la organización a los fines de elaborar estrategias de gestión de la comunicación interna.

Desde esta perspectiva, se abren los interrogantes que nos guían en el análisis y que son la base de los objetivos generales y específicos que nos orientan en el proceso de analizar y reflexionar acerca de las organizaciones desde una mirada de cultural.

- ¿De qué modo el diagnóstico de comunicación interna se convierte en el proceso clave para analizar y comprender la cultura organizacional como base necesaria para el desarrollo de estrategias de comunicación para la acción?
- ¿Cómo se relacionan las características de la cultura organizacional con los planes de comunicación interna de las organizaciones?
- ¿De qué manera el análisis de la las culturas organizacionales permite analizar los procesos de toma de decisión, liderazgo y acción de las organizaciones?

En estrecha relación con estos interrogantes, se plantea, como objetivo general de este trabajo analizar la importancia de la cultura organizacional como eje fundamental para, pensar y diseñar estrategias de comunicación interna en las organizaciones.

Asimismo, los objetivos específicos trazados para llevar adelante el análisis fueron:



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

- Sintetizar un marco teórico que permita pensar a la comunicación interna desde su dimensión cultural, reforzando la triangulación conceptual entre cultura organizacional, comunicación interna y gestión.
- Reflexionar sobre la importancia de la comunicación en los procesos de diagnóstico para identificar el rol que cumple la cultura organizacional.
- Analizar dos casos de trabajo de campo en organizaciones desde una perspectiva cultural que permitan ilustrar las conclusiones y análisis presentados.

Tal como sostuve anteriormente, si bien el campo de la comunicación presenta sus propias especificidades, se puede apreciar que al abordar estudios relacionados con la dimensión interna de la comunicación organizacional, en líneas generales, hay una cierta vacancia en cuanto a los enfoques comunicacionales.

Esto hace que, para este tipo de estudios, se recurra a otras disciplinas como la sociología y la antropología. Es común, entonces, encontrar en los análisis comunicacionales de la organización el abordaje desde autores como Pierre Bourdieu o Clifford Geertz.

En este sentido, la perspectiva sociológica del análisis de las organizaciones, por ejemplo, tiende a pensar a la comunicación como una estrategia de dominación del capital al trabajo. Muchos enfoques se centran en una mirada anclada en el concepto de poder; otros miran a las organizaciones y a sus relaciones desde la dicotomía dominador/dominado, entre otras tantas perspectivas.

Esto, que por un lado aporta al análisis de este tipo de fenómenos organizacionales en general, y a los referidos a comunicación interna en las organizaciones en particular, también atenta, en parte, contra un posicionamiento o una perspectiva propia desde los estudios de comunicación.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Es en este sentido que este trabajo aporta al campo de los estudios de comunicación organizacional, sobre todo, en lo referido a la comunicación interna que es un área que no cuenta con una tradición extensa de estudios dentro del campo de la comunicación.

En relación con esto, el aporte y la fortaleza de esta tesis doctoral reside, justamente, en la centralidad de ese enfoque comunicacional mencionado para el abordaje de las organizaciones, como así también en la lectura, en clave cultural, de los aspectos referidos a la comunicación interna de las organizaciones a partir de dos casos paradigmáticos. Es mi intención contribuir así al análisis de la organización desde el campo de la comunicación desde esta perspectiva.

En este sentido, es importante mencionar que este trabajo es el resultado y el fruto de mi recorrido tanto académico como profesional, que comenzó en el año 2000, cuando la Internet era aún un mundo absolutamente desconocido. Junto a tres colegas de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata empezamos a delinear el proyecto de crear el primer sitio web de Graduados de esa casa de estudios. Así nació *www.las5w.com.ar*, que un año más tarde, compitió por el premio Mater.ar que reconoce a los mejores sitios web de la Argentina. *Las5w* quedó como finalista junto al entonces sitio web de la agencia *Télam*, obteniendo el segundo lugar.

En el desarrollo de este sitio, en el que me desempeñé como Director, trabajamos bajo la lógica de la producción en función de detectar primero -en una instancia de diagnóstico- la cultura organizacional de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, el lugar que ocupaban los graduados en ese momento desde el punto de vista político e institucional, sus lógicas y necesidades.

En el mismo año, me incorporé a "AB Comunicaciones" consultora que brinda servicios de comunicación interna y cultura organizacional. Con casi 16 años de labor en el espacio y hoy en el rol de Director General pude transitar experiencias en organizaciones de distintos rubros, tamaños y lógicas. Participé en la realización de más de 30 diagnósticos de comunicación



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

interna y cultura organizacional que fueron la base para el desarrollo de planes de comunicación ad hoc.

Por otra parte, resulta un antecedente fundamental del presente trabajo el libro *Conversaciones*<sup>1</sup> del que soy co-autor y que surgió como continuación de esas investigaciones y trabajos de campo derivados de mi desempeño profesional y académico.

El recorrido laboral de estos años en materia de comunicación interna y cultura en organizaciones me ha permitido comprender las lógicas organizacionales y sus contextos de significación. El trabajo de campo en instancias de desarrollo de diagnósticos me permitió conducir entrevistas grupales e individuales y realizar observación participante, donde con claridad pude encontrar recurrencias, diferencias y diversos patrones culturales que operan en el marco de las organizaciones y han servido para contextualizar, problematizar y abordar el presente trabajo.

Paralelamente a mi desempeño como profesional de la comunicación en el ámbito organizacional, me desempeño como Profesor de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Desde el año 2005 a la fecha, dirigí más de 50 tesis de grado para la obtención del título de la Licenciatura en Comunicación Social con orientación Planificación Comunicacional.

La dirección de estos trabajos me permitió acompañar investigaciones y producciones vinculadas a la comunicación organizacional, cultura y planes de comunicación. Asimismo, desde el año 2003 a la fecha, soy regularmente jurado evaluador de tesis y trabajos integradores finales de grado y de posgrado de comunicación organizacional. De modo que he podido enriquecerme con la lectura de autores que revisan, analizan y trabajan temas vinculados a la presente tesis doctoral.

También, como Profesor Adjunto del Taller de Producción de Mensajes -materia obligatoria de la Licenciatura en Comunicación Social, orientación Planificación Comunicacional-, cuyo fin es acercar a los estudiantes a la práctica profesional en el ámbito organizacional en

---

<sup>1</sup>Brandolini; González Frígoli; Hopkins (2014). *Conversaciones*. La Crujía: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

articulación con el territorio. En este espacio, desde el año 2003 hasta el presente, he acompañado más 100 prácticas de estudiantes en organizaciones de La Plata y alrededores que se configuran bajo tres aspectos metodológicos claves: diagnóstico, planificación y gestión. Esas prácticas de los estudiantes se materializan en organizaciones reales donde el comienzo de su intervención se da a través del desarrollo de un diagnóstico de comunicación y cultura.

En este sentido, la lectura y puesta en común, el abordaje de diversos trabajos de campo relacionados con la temática me ha permitido acumular experiencia en el campo y realizar un recorrido extenso en relación con la cultura organizacional, como eje para diseñar estrategias de comunicación para la acción, a partir del proceso de diagnóstico de comunicación interna en organizaciones.

Asimismo, el recorrido descrito anteriormente destaca un trabajo y tratamiento de nociones centrales para el abordaje del problema propuesto tales como la categoría de cultura, organización, diagnóstico, comunicación interna y gestión, entre otros.

Adhiriendo a lo planteado por Carlos Scolari sostengo que se debe

pensar que las teorías son como un conjunto de conversaciones científicas sobre un tema determinado. Estas conversaciones tienen un diccionario propio, una delimitación del objeto del discurso, una serie de mecanismos más o menos declarados de exclusión (Foucault, 1999) y unas reglas discursivas que hay que respetar (al menos si se quiere seguir participando en esa discusión). Además, para tener éxito en las conversaciones teóricas hay que utilizar un conjunto de conceptos compartido por la comunidad de hablantes (2008: 23).

En este sentido, y analizando esas conversaciones al interior del campo, se observa un problema recurrente de la disciplina que reside en que al plantear una perspectiva o teoría nueva, se descarta todo lo anterior. En lugar de edificar sobre los paradigmas de la



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

comunicación que ya se habían construido, estableciendo esas conversaciones, se descarta lo anterior y se pretende empezar de cero.

Scolari, en su crítica a esta postura, plantea que al momento de pensar los estudios sobre las nuevas tecnologías de comunicación o desarrollar estudios comunicacionales hay que retomar y repensar todas esas teorías y ponerlas en diálogo para lograr un abordaje complejo del objeto de nuestra investigación.

Asimismo, la forma en la que se conceptualiza a la comunicación implica, no sólo una teoría de fondo sino una postura ideológica sobre ella, al mismo tiempo que incluye la toma de decisiones metodológicas específicas del enfoque que decidamos adoptar.

Scolari afirma que,

La comunicación ha sido vista sucesivamente como canal, instrumento, flecha, proyectil, conflicto, contrato, orquesta, espiral o red. Cada una de estas metáforas configura las percepciones, preguntas y métodos del investigador. Si la comunicación es un proyectil, entonces se tratará de medir su impacto en los receptores, y si la consideramos un canal, nos fijaremos sobre todo en las características tecnológicas del tubo por donde circulan los mensajes. A los que ven la comunicación como una relación polémico-contractual les interesa analizar quiénes son los interlocutores, qué estrategias discursivas desarrollan para persuadir a sus contrincantes y qué procesos de interpretación se llevan a cabo (2008: 25).

Tal como se señaló anteriormente, la cultura organizacional es el marco interpretativo, el eje fundamental para ver cuáles son las características de la organización a la hora de llevar a cabo un diagnóstico de la misma. El diagnóstico de comunicación es la base necesaria para plantear estrategias de comunicación que no resulten recetas únicas y estancas sino adaptadas a cada situación particular, es decir acordes a las necesidades y objetivos de la organización.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

En este sentido, siguiendo a Prieto Castillo (1999), que retoma a Rubén Pardo, se entiende el diagnóstico como “una lectura esencial de determinada realidad social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica (Pardo, 1996)”. Esto implica pensar al diagnóstico de comunicación en las organizaciones como proceso de cambio, atendiendo a las potencialidades y debilidades de las mismas, a partir del que se plantean las líneas de acción a seguir a partir de los objetivos planteados.

El diagnóstico se constituye así como herramienta para evaluar las prácticas sociales a partir de un conocimiento sistemático de las organizaciones, y del planteamiento de acciones destinadas a generar modificaciones en la comunicación y la cultura de las instituciones, que ayuden a producir cambios positivos en las mismas (Prieto Castillo, 1999: 311).

En general, este análisis de la cultura organizacional se aborda como un mecanismo de reproducción de ciertas lógicas. En este trabajo, si bien tomaré esas dimensiones, pondré el eje en la cultura organizacional como elemento central de los procesos de transformación; esto es como elemento central para la transformación al momento de gestionar comunicación.

Al hacer diagnósticos de comunicación, más allá de las características particulares de la cultura organizacional de cada institución también se encuentran muchas recurrencias que, si bien constituyen variables de análisis de las organizaciones en general asumen distintas categorías.

En un análisis de diagnóstico de una organización, es probable que se releven ciertas variables comunes. Todas las organizaciones tienen algo que decir respecto del poder, acerca de la toma de decisiones y del liderazgo, entre otras, pero lo que digan respecto de cada una de estas variables, la forma que asumen, cambia en cada una de ellas.

En este sentido, esta tesis doctoral aporta al campo de los estudios de comunicación organizacional mediante la lectura, en clave cultural, de los aspectos referentes a la comunicación interna de las organizaciones a partir de dos casos paradigmáticos lo que contribuye a una riqueza conceptual y de análisis de la misma desde el campo.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Los dos casos tomados para el estudio responden a burocracias profesionalizantes, una de la salud y otra de la educación: Sanatorio IPENSA de la ciudad de La Plata y de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales de la Universidad Nacional de La Plata (FCAyF). Ambos casos van a servir para apoyarse, de una manera ilustrativa, con el fin de realizar el análisis tanto en los interrogantes como en los objetivos del presente trabajo.





**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

### **3. PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA EL ABORDAJE**

#### **3.1. Características de las sociedades posmodernas**

Retomando a Leonardo Schvarstein (2000), comenzaré detallando algunos de los quiebres más salientes de la posmodernidad en el plano social, a fin de comprender de manera más exacta el contexto en que se inserta la problemática de este trabajo.

En primer lugar, se evidencia el surgimiento de un nuevo principio organizador, relacionado con la coexistencia de múltiples racionalidades que negocian y consensuan espacios y significados de manera permanente. A diferencia del período moderno, donde existía una verdad absoluta e inequívoca, una racionalidad válida por sobre las demás, la multiplicación de puntos de vista es la clave de la posmodernidad. “La posmodernidad debilita el pensamiento, lo deja librado al juicio de los protagonistas y no a la verdad de la historia”, afirma Schvarstein (2000).

Por otra parte, en el nivel político se observa un debilitamiento de la noción de Estado, y al mismo tiempo, del sistema de representación en sí mismo. Las estructuras locales elevan su poder hacia estructuras cada vez más globales y las decisiones políticas y empresariales están cada vez más ligadas entre sí.

Las organizaciones, cuya presencia se vuelve protagónica y vinculada a la dinámica social en tanto intervienen en todos los órdenes de la vida, son uno de los actores políticos centrales en esta escena. Este es uno de los quiebres más notorios desde una modernidad con un Estado centralizado y totalizador que interviene por sus medios en la vida de las personas.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Sin embargo, la característica principal de la posmodernidad es, sin lugar a dudas, la globalización. Este término, que designa un amplio grupo de problemáticas de nivel mundial a la vez que las explica, debido a su vaguedad pierde capacidad explicativa de cuestiones culturales, económicas, políticas y sociales contemporáneas de las cuales pretende dar cuenta.

Es por eso que resulta fundamental reflexionar acerca de las transformaciones que los procesos de globalización introducen tanto en la sociedad como en el modo de producción y en el espacio político contemporáneos. En este sentido, y atendiendo a la perspectiva general de este trabajo, se abordan algunos autores que centran su reflexión acerca de la globalización en la cuestión cultural de la sociedad.

Asimismo, es importante reflexionar sobre las implicancias de la sociedad de la información y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Se diferencia el concepto de sociedad de la información del de TIC puesto que si bien se relacionan y complementan, no son sinónimos.

Se parte de concebir a la sociedad de la información como un proceso que está atravesado por la comunicación y las TIC, pero que de ningún modo puede ser reducido a su aspecto tecnológico.

En tanto proceso, la sociedad de la información es un fenómeno complejo que se caracteriza por la contemporaneidad y la velocidad en los cambios. Durante mucho tiempo, las interpretaciones respecto a la sociedad de la información han hecho foco en su aspecto tecnológico. Y particularmente sobre las TIC, en el campo se han destacado posiciones polarizadas que han sobrevalorado o subestimado su rol en la sociedad. Gran parte de los investigadores del campo de la comunicación han considerado que las TIC constituían una moda y que en tanto no era pertinente contemplarlas dentro de las líneas de investigación.

Por otro lado, están quienes han tomado a las TIC desde una mirada totalizadora y centraban sus interpretaciones en términos de avances tecnológicos, más que en la complejidad de los procesos sociales que conlleva. Pensar desde una perspectiva comunicacional y compleja



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

estos procesos, focalizando en la dimensión comunicacional, implica analizar cómo se transformaron los procesos de producción social de sentidos.

Es así que el concepto sociedad de la información hace referencia a un proceso complejo, heterogéneo y ambiguo. Además, en tanto proyecto, está constituida por dimensiones políticas y económicas, que necesariamente producen disparidades y diferentes modelos según las regiones, sociedades y culturas donde se desarrolla.

En este contexto, donde la vida y las prácticas sociales se ven altamente modificadas, el sistema productivo no queda exento de estas lógicas. La fragmentación del mundo del trabajo que trajo aparejada este cambio de paradigma deriva en una multiplicidad y ampliación de los espacios de socialización de los sujetos.

En relación con esto, se retoma a Schuttenberg (2008), que en su trabajo "Sociedad, trabajo y política. Un análisis desde la teoría social contemporánea sobre el proceso de globalización" toma a Beck, autor quien

centra su análisis en el proceso de individualización, que implica una transformación cultural. La elevación del estándar de vida provocaría la posibilidad de cambio en las condiciones de vida de las personas. El autor marca que en los últimos años un poderoso impulso hizo que en la sociedad del trabajo asalariado la gente empezara a tener tiempo y recursos para dedicar a otras cuestiones. En ese marco se da lo que llama el efecto 'ascensor', es decir, permanecen los altos grados de desigualdad pero el tiempo en que no se trabaja es mayor y fue mejor "equipado materialmente".

Beck piensa las clases, las capas sociales y otros conceptos unificadores como elementos analíticos del orden del Estado nación. Esos colectivos ya no presentan fronteras claras y se tornan, entonces, menos definibles.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Por otra parte, Bauman (2002), al proponer el concepto de fluidez, pone el eje de análisis en la crisis de identidad, en los cambios subjetivos de las personas que se dan en las fases dura y líquida de la modernidad.

El concepto de fluidez como cambio continuo de forma es utilizado por el autor como metáfora explicativa de la conformación de las identidades en el contexto actual. En el mismo sentido, la “modernidad líquida”, en contraposición a la “modernidad dura” que estructuraba el mundo industrial, da cuenta de esa fluidez. Las instituciones como familia, mujer, hombre, trabajo y clase social, entre otras que daban sustento a esa “modernidad dura” siguen existiendo pero en “forma líquida”, como algo en constante transformación.

Además, Robert Castel (2004) pone el foco en las principales transformaciones del Estado social al nuevo orden, centrando su análisis en la individualización y descolectivización, ambos procesos que considera centrales para comprender las transformaciones que introducen los procesos de globalización. A un nivel más macro, este investigador plantea que a partir del proceso de mundialización de los intercambios que se van dando a partir de los años setenta, el Estado-Nación se torna cada vez menos capaz de mantener el equilibrio social y de tomar las riendas de la economía.

En ese sentido, analiza la desestandarización como transformación de los modos de producción que marca el cambio de las cadenas de operaciones estereotipadas, llevadas a cabo por trabajadores intercambiables, en un marco jerárquico, a la responsabilización de cada individuo en lo que concierne a administrar y asegurar la calidad de la producción.

Al respecto, Schuttenberg (2008) agrega:

El actual sistema capitalista trastocó la homogeneidad de las categorías profesionales, masificó el desempleo y la precarización de las relaciones laborales afectó a diversas categorías de trabajadores. Esta situación lleva a la ruptura de la solidaridad profesional que tiende a transformarse en una competencia entre los trabajadores.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

En este sentido, las trayectorias profesionales se vuelven móviles. Se trata del avance de un modelo biográfico en el que el individuo debe desarrollar su recorrido profesional, recorrido que se desarrolla cada vez menos en el marco de una misma empresa, y realizar las conversiones necesarias para ir adaptándose a los diversos contextos.

En relación con esto, Castels (2004) sostiene que se da una paradoja en la que si bien el trabajador se ve liberado de las coerciones colectivas que se daban a partir del sistema de organización racional del trabajo taylorista, a la vez que, en este nuevo contexto se ve “obligado” a ser libre pero sosteniendo las mismas obligaciones productivas.

En este escenario, dado por la ruptura entre los individuos y sus históricas inserciones sociales, se forjan nuevos lazos.

Los excluidos son “colecciones (no colectivos)” heterogéneos donde se cruzan distintas problemáticas e identidades. En este punto, Castel no es tan optimista como lo son Beck y Giddens, en el sentido que esa “liberación” de los anclajes propios de este período impacta de forma muy diferente entre los individuos de distintos sectores económicos. Afirma que para afrontar el cambio hay algunas categorías sociales que están en peores condiciones (Shuttemberg, 2008).

De esta forma, Castel evidencia con su análisis las consecuencias negativas de este proceso que conforma a un individuo más frágil debido a la ausencia de cohesión y seguridad. Así, un sector de la sociedad ubicado en los márgenes, queda a merced de la desocupación y la pobreza; queda excluido debido al proceso de descolectivización. Este proceso lleva al individuo a la incapacidad de reconstruir o reemplazar los lazos sociales, hace que estos sectores queden escindidos y relegados del resto de la sociedad que los vuelve a ver como un enemigo interno.

Asimismo, Gorz (1998: 11) sostiene que este nuevo sistema restaura las peores formas de dominación, de servidumbre y de explotación al obligar a la lucha de todos contra todos en este contexto en el que se tiende a abolir masivamente el trabajo. Para el autor, el objetivo del



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

pos-fordismo en relación al trabajo, no residía en poner fin al poder del capital sobre el mismo, sino en reemplazar las leyes de las sociedades por las leyes del mercado.

En ese sentido, el pos-fordismo reúne un conjunto de formas de racionalización y de “tecnologías” cuyo propósito no es otro que el de avanzar sobre los trabajadores. Si el fordismo reconocía el antagonismo de clases y la relación conflictiva entre la empresa y los trabajadores que, en tanto sujetos, tenían su propia pertenencia (a su clase, a su sindicato), el pos-fordismo busca que la pertenencia del trabajador a la empresa prevalezca sobre su pertenencia social y de clase. De esta manera, en el contexto de la actual sociedad fragmentada, la empresa pasa a ocupar el espacio de socialización del asalariado.

Es por todo lo anterior, sumado al proceso de desindicalización de los trabajadores que se da debido a la precarización del trabajo, que se puede decir que lo que entra en crisis, en definitiva, es el modelo de las clases sociales.

Justamente, retomar a Gorz (1998) en este punto resulta importante para pensar la cultura. El autor plantea el rol de la cultura en relación con la dominación que se da en el pos-fordismo en la medida en que lo que genera, según su perspectiva, es el reemplazo de la identidad de clase, por la “cultura de la empresa”.

Esta cultura se basa en un dispositivo simbólico que ofrece capacitación en la empresa, vestimenta distinguida, una identidad y sentido de pertenencia, un “nosotros”, reconocimiento, a cambio de que el obrero entregue la mayor parte de su tiempo y de su vida a la empresa, que pasa a ser su familia.

En este sentido, dejando de lado el antagonismo planteado por Gorz y sin dejar de reconocer sus críticas, me paro desde otro lugar al retomar el concepto de cultura y el rol que desempeña en los procesos sociales en general y dentro de las organizaciones en particular. Hoy, la organización ya no controla tanto su propia imagen e identidad, la organización es lo que dice y lo que se dice de ella y eso tiene que ver mayormente con las hipermediaciones (Scolari:



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

2008) que se dan a partir de la aparición y la apropiación de la Tics dentro de las organizaciones tal como se plantea más arriba.

Cuando se habla de hipermediaciones, me refiero a “procesos de intercambio, producción y consumo simbólico que se desarrollan en un entorno caracterizado por una gran cantidad de sujetos, medios y lenguajes tecnológicamente de manera reticular entre sí” (Scolari: 2008).

En este sentido, no se está pensando tanto en un producto o en un medio sino en un proceso, en la trama de conexiones, hibridaciones y contaminaciones que la tecnología digital permite articular al reducir las textualidades a una masa de bits. Este concepto invita a indagar en estas nuevas configuraciones emergentes que van más allá de los medios tradicionales.

Otra de las características fundamentales que presenta este concepto y que tiene que ver con el rol de usuario es la de la elevada interacción que se da en los nuevos espacios participativos de comunicación y su irrupción en lo masivo. Este sujeto, receptor en la teoría de las mediaciones, se transforma en *prosumidor* en el contexto de las hipermediaciones.

La interactividad de los medios digitales consolida un nuevo tipo de subjetividad que “se puede resumir en la figura híbrida del *prosumidor* (del inglés *prosumer* o *producer*), una combinación entre el productor y el consumidor” (Scolari, 2008).

Para terminar de entender el concepto de hipermediación en toda su densidad, es necesario ponerlo en relación con el concepto de mediación de Martín-Barbero (1987) quien, al plantear el paso “de los medios a las mediaciones”, dejó de lado las concepciones instrumentalistas de los medios para pensarlos dentro de los estudios de comunicación desde una matriz cultural en la que los medios pasaron a pensarse como espacio de tensiones y construcción de hegemonías en el que se despliegan tácticas de resistencia, estrategias de dominación, y se construyen identidades colectivas.

Son estas formas de construcción de las identidades colectivas las que constituyen un elemento fundamental que diferencia el concepto de hipermediaciones del de mediaciones. El



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

abordaje de las mediaciones se insertaba en un proceso social de constitución de un sujeto histórico determinado; el del proyecto de la modernidad.

Ese proceso está actualmente en discusión en la medida que tanto las identidades colectivas como los medios masivos de comunicación no tienen ni el poder ni la homogeneidad que tenían. Las nuevas formas reticulares y colaborativas de comunicación plantean una ruptura con el modelo moderno. Hoy se da una desmasificación de la información a la vez que las grandes identidades se fragmentan.

Así como con el concepto de mediaciones se pierde la centralidad de los medios para recuperar el proceso como objeto de estudio, debemos dejar de enfocarnos en los nuevos medios para recuperar las hipermediaciones. Este análisis, desde las hipermediaciones, no niega el concepto de mediación sino que partiendo de él, aborda los procesos comunicacionales desde otra perspectiva, desde una matriz de cultura y comunicación.

### **3.2. Las organizaciones posmodernas desde una perspectiva de cultura/comunicación**

Los estudios organizacionales que incorporan como dimensiones de análisis a la comunicación y la cultura son de desarrollo reciente. Ibarra Colado (2006) identifica que recién en el último período, que denomina la etapa desarrollo se propone avanzar una aproximación que permita comprender a las organizaciones, desde la naturaleza de la conducta de sus miembros y el cambio organizacional, reconociendo la importancia del análisis de los intercambios que éstas sostienen con su medio, y considerando la centralidad de los procesos decisivos, las relaciones de poder, y el papel activo y reflexivo de los actores que participan en ellas.





**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

En este marco, se entiende a la cultura como portadora de significados desde los que se actúa y se interpreta la acción y también la relevancia del orden simbólico, como mecanismo de control. En esta etapa, se comienza otorgando algún valor a los símbolos, los rituales, las ceremonias, los mitos y las leyendas, aunque no proporcionan todavía una explicación íntegra de su naturaleza, ni clarifican el impacto específico que generan a nivel organizacional.

Es a partir de fines de la década de los años 70 que se analiza la cultura en las organizaciones en relación al comportamiento de los integrantes, desde la perspectiva de los valores y las creencias que propician la unidad y la integración en torno a la organización.

Esta visión unitaria sobre la cultura fue perdiendo terreno,

ante la evidencia creciente de la existencia de grupos diversos que asumen valores distintos, y que ejercen su propia subjetividad al interpretar las condiciones que les proporciona la organización (...). El reconocimiento de *diferentes culturas* ha conducido a la elaboración de una propuesta que desplaza el énfasis en la integración y el consenso a nivel organizacional, para ubicarlo ahora como parte constitutiva de subculturas que conviven o se enfrentan y negocian entre sí (Mills, 1988). Por tanto, desde esta perspectiva, la organización es un mosaico diverso en el que se aprecian inconsistencias, derivadas de la presencia de percepciones y valores distintos que hacen imposible un sólo orden cultural; el orden de la organización será concebido ahora, como un orden negociado en el que se confrontan valores divergentes (Ibarra Colado, 2006: 269).

Otro aporte en el análisis teórico y analítico de la cultura organizacional es el que plantea Frassa (2011: 77) que diferencia

entre las que consideran a la cultura como un pilar esencial, constitutivo, de la organización y aquellas que entienden a la cultura como una variable de análisis más,



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

como la económica o política. Es decir, la distinción radica en si se considera a la cultura como algo que «tiene» o algo que «es» la organización. La diferencia se establece entre una concepción de cultura como externa a los individuos (algo que «se tiene») o como «enraizada» en las interacciones de los sujetos o grupos que conforman la organización (algo que «se es»).

Por otra parte, y atendiendo al concepto de cultura, se parte de acuerdo con Héctor Schmucler (1997), desde la premisa de una relación ineludible entre comunicación y cultura o mejor -como la define el autor- un proyecto de comunicación/cultura que “genere una fusión tensa entre elementos distintos de un mismo campo semántico... la barra anuncia la distinción, pero anuncia la imposibilidad de un tratamiento por separado”. En este sentido, se da una relación dialéctica en la cual cultura y comunicación funcionan como las dos caras de una misma moneda.

Para Schmucler, la comunicación pertenece a la cultura –y viceversa- pues su significado último es la idea del intercambio, de comulgar, es una acción estratégico-política, basada en significados compartidos por los miembros de una comunidad, que surge en el contexto de una intersubjetividad que sólo se forma sobre la base siempre amenazada del reconocimiento recíproco.

Se entiende entonces a la comunicación como el proceso de construcción y reproducción de significados y sentidos sociales, que actualiza continuamente el sistema de símbolos del universo cultural de una comunidad.

Para ampliar la relación entre comunicación y cultura, es importante retomar a Geertz (1995:53) quien entiende a la cultura como una serie de esquemas de control que impactan directamente sobre la conducta, la cual se pone en juego en el intercambio de símbolos significativos, es decir, en actos concretos de comunicación e interacción intersubjetiva.

La puesta en marcha de estos intercambios apunta a colocar una construcción sobre los sucesos entre los que vive para orientarse dentro del mundo social de la experiencia. Y es en



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

este continuo devenir de intercambios que el hombre transmite conocimientos, creencias, leyes, reglas morales, costumbres, produciendo –a través del proceso de la comunicación- una “acumulación cultural”.

Es necesario, en esta instancia, aclarar una cuestión conceptual importante. Cuando se menciona que la comunicación es la circulación y construcción de sentidos y significados sociales, es decir, actualización del universo simbólico de la cultura (comunicación/cultura), se destacan especialmente esos dos procesos que son la circulación y la reproducción.

En el intercambio constante que fluye en las interacciones entre los miembros de una comunidad no sólo hay una repetición pura y sistemática de estructuras externas, objetivas, dadas. Estas estructuras están interceptadas e interactuando constantemente con una fenomenología social, con una construcción generada por los agentes del universo social.

Entonces, se entiende a la comunicación como un aspecto ineludible de la cultura, como un proceso, un mecanismo, un dispositivo, que permite poner en juego un conjunto de representaciones, reglas y conocimientos eficientes en ella –creados “objetivamente”- para construir a partir de ellos nuevas representaciones, reglas y conocimientos a través de la experiencia inmediata de los agentes.

En palabras de Geertz (1995: 54), el “hombre se crea a sí mismo” a través de la instauración de sus propias estructuras que, a su vez, gobiernan su conducta. Y es la comunicación humana la vía a través de la cual estas representaciones están presentes en las relaciones sociales.

En este sentido, Rafael Echeverría (2003) sostiene que,

la condición humana no se constituye en el dominio de nuestra biología, sino en el del lenguaje. De allí que digamos que el lenguaje nos hace ser como somos, en cuanto seres humanos. Todo ser humano, por lo tanto, es un ser humano completo, en cuanto ser humano. Lo que no niega que, como parte de la propia condición humana, ser



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

humano significa un tránsito por la existencia desde una fundamental y permanente incompletud.

El autor sostiene que lo que es esencial en los seres humanos, en el sentido genérico, ontológico de la cuestión, es que están en un constante devenir, en un proceso de constitución del ser que por un lado, plantea una forma común de ser que nos hace humanos y, por otro, plantea las infinitas posibilidades de realización que nos hacen ser individuos o personas muy diferentes.

Llamamos 'persona' a las diferentes maneras en que los distintos individuos realizan su forma común de ser (como seres humanos). Como individuos somos, por un lado, todos iguales en cuanto a nuestro 'ser ontológico' (genérico), ya que compartimos las formas básicas de ser que nos hacen a todos humanos y, por el otro, somos diferentes 'personas' (Echeverría, 2003: 99).

En este sentido, Echeverría plantea una ontología del lenguaje dotándola de un sentido particular desprendido de su antiguo sentido clásico y alejado de su tradición metafísica. Postula que todo lo que hacemos revela, en definitiva, nuestro juicio sobre nosotros mismos, y en relación con esto sostiene que

la comprensión de lo que significa ser humano es la piedra angular de todo lo que hacemos.

Esto nos permite reiterar, por lo tanto, que una ontología, en cuanto interpretación de lo que significa ser humano, precede a cualquier otro postulado sobre cómo podrían ser otras cosas. Es la interpretación primaria (aunque se trate de una interpretación implícita) a partir de la cual se hacen otras interpretaciones (Echeverría, 2003: 20).



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Por otra parte, para trabajar la noción de cultura se reconocen también importantes aportes en los estudios de Pierre Bourdieu (1999) quien plantea en sus análisis, a la violencia simbólica como el elemento central de dominación social. Para el autor, es la cultura la que posibilita construir, vehiculizar y reproducir estructuras de dominación. La cultura es a la vez medio de comunicación y capital simbólico, permite al ser humano aprehender el mundo objetivo y fundamenta el orden social establecido.

Resulta fundamental destacar también el concepto de “habitus” desarrollado por Bourdieu (1999), en tanto esquema de percepción, evaluación y acción al que se encuentra incorporado el capital cultural. Las prácticas sociales no se llevan a cabo en el vacío sino en un campo. Pensar en término de “campo” en tanto trama de relaciones objetivas, espacio social de influencia y de acción en el que confluyen relaciones sociales determinadas, implica pensar relacionamente.

Otro antecedente importante –ya mencionado- constituye el pensamiento de Clifford Geertz (1995) quién cuestiona la idea iluminista de la cultura como conjunto de leyes inmutables e invariables que están ‘afuera’, esperando ser descubiertas, descritas y explicadas. El autor sostiene, en cambio, que en la medida en que las comunidades son en esencia variadas y diversas es infructuoso abocarse a tratar de identificar lo invariable. Asimismo, cuestiona la concepción estratificada de la cultura que plantea que el hombre puede ser analizado en capas que si se quitan permitirían acceder a las estructuras sociales subyacentes.

Este autor es uno de los más retomados a la hora de pensar las organizaciones en la medida que plantea al pensamiento humano como un intercambio de símbolos significativos a través de los cuales controlan su conducta y, por lo tanto, funcionan como mecanismos de control social.

Si se piensa la noción de cultura desde una perspectiva latinoamericana resulta importante mencionar como antecedente el trabajo de Néstor García Canclini quien concibe a la cultura no como algo invariable y puro sino como algo híbrido. Esta hibridación, como proceso cultural, tiene que ver con la influencia que ha ejercido la modernidad en relación a la mezcla, el



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

mestizaje de lo tradicional y lo moderno en el que los medios de comunicación tienen un rol fundamental. Además, el autor, hace hincapié en la mirada transdisciplinaria para explicar la coexistencia de culturas étnicas y nuevas tecnologías.

La hibridación hace posible que la multiculturalidad se convierta en interculturalidad evitando lo que tiene de segregación. Las políticas de hibridación pueden constituirse en vehículo para trabajar democráticamente con las divergencias, para elaborar las tensiones de las diferencias. Esta noción sirve no sólo para pensar a la cultura sino para pensar también a la cultura organizacional y es por eso un desarrollo fundamental desde donde partir en el presente trabajo.

Lo expresado hasta aquí en relación a la comunicación y la cultura, y el proceso de actualización y reproducción de reglas, esquemas y estructuras, puede perfectamente trasladarse a los procesos de socialización, comunicación y creación y reproducción de estructuras simbólicas dentro de una organización.

En este sentido, Susan Wright (1998) sostiene que el concepto de cultura de Geertz es uno de los más utilizados en los abordajes de las organizaciones debido a que tiene como objetivo interpretar las distintas construcciones que los actores realizan sobre un mismo evento.

La autora señala que el concepto de cultura comienza a utilizarse más frecuentemente a principios de los 80 en estudios de gerenciamiento y que esto se fue ampliando e incrementando en los 90, de la mano de consultores e investigadores dedicados a capacitar a los públicos internos de las organizaciones para facilitar el cambio de la cultura organizacional.

Wright reconoce, en la gestión en las organizaciones, la existencia de dos ideas de cultura, una en la que la organización es entendida como un grupo homogéneo de personas que tienen características comunes, distribuidas jerárquicamente y controladas y otra más nueva relacionada a organizaciones más heterogéneas, en las que las relaciones entre empleados se encuentran en constante cambio y son geográficamente dispersas, y estas conceptualizaciones resultan importantes antecedentes desde donde partir en el presente análisis.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Por otra parte, Howard Becker (2009) realiza su aporte con relación a la cultura al considerarla como una estructura simbólica diferenciada de producción, cuyos productos son fruto de la labor colectiva en un marco organizacional. La aplicación del concepto de cultura a diversos ámbitos y problemas que presentan las organizaciones plantean ciertos rasgos específicos de acuerdo con los ejes que aborden los tratamientos de esos estudios.

En este sentido, el autor señala que según la relación que se establezca entre el término cultura y el ámbito estudiado, se utilizan distintos adjetivos que evidencian la naturaleza de esa relación, cabe señalar como ejemplos organizacional, institucional, empresarial. El objetivo de este tipo de enfoques es el de plantear cierta homogeneidad para poder abordar los procesos que se dan en una organización.

Asimismo, otro antecedente es el ensayo "Cultura organizacional: reconsideraciones sobre un concepto amplio" del investigador Carlos González Pérez, en el que se plantea que si bien los estudios de comunicación han incorporado los conceptos, provenientes de la antropología social y cultural, de identidad y cultura, los aspectos que se toman son específicos, incluso sesgados, y orientados a los objetivos de las organizaciones de una manera estratégica.

El autor analiza esas propuestas a partir del concepto de cultura explorando las posibilidades y limitaciones de su aplicación en las organizaciones siempre desde un análisis ensayístico y concluye que al vincular cultura y organización se hace con fines estratégicos que parecen no tener más propósito que el comercial y que se homogeneiza, anulando las diferencias. Sostiene que esta forma de abordar, de una manera simplificada, a la cultura en las organizaciones lleva a que el concepto pierda su capacidad explicativa, su complejidad.

Este trabajo avanza sobre la puesta en práctica del concepto de cultura en lo que hace a los procesos de comunicación en las organizaciones, al analizar la importancia de la cultura organizacional como eje para pensar y diseñar estrategias de comunicación para la acción mediante el proceso de diagnóstico de comunicación interna en organizaciones en casos



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

concretos y atendiendo a la cultura desde una perspectiva de heterogeneidad, no como un factor homogeneizante.

En este contexto, donde la vida y las prácticas sociales se ven altamente modificadas, el sistema productivo también se ve investido por la lógica posmoderna. Al respecto, a continuación destacaré qué sucede con estos elementos conceptuales en el plano de las organizaciones<sup>2</sup>.

Tanto desde el punto de vista de su relación con el exterior, como de su estructura interna, que es de la que me ocuparé en este trabajo, las organizaciones posmodernas rompen sus estructuras y se vuelven más flexibles. Por un lado, los límites antes rígidos y precisos con el exterior ahora se vuelven difusos: existen fusiones y alianzas con otras organizaciones para alcanzar determinados acuerdos, se tercerizan servicios y recursos humanos, se diversifica la producción, etc.

Por otro lado, internamente, la estructura piramidal rígida y estratificada sufre numerosas modificaciones. En la posmodernidad, la organización responde a la conformación de redes de trabajo, a estructuras matriciales que incorporan equipos funcionales interdisciplinarios de varias jerarquías diferentes. Estas redes internas se valen principalmente de la tecnología –pero de una tecnología ya no mecánica sino como herramienta de colaboración- como un elemento que las articula y permite una gestión productiva eficaz.

Asimismo, esa misma estructura cambia, fluctúa, se adapta al contexto y al momento productivo de las empresas. En este sentido, se produce un “achatación” de los organigramas piramidales, mutando hacia modelos más horizontales.

Otro elemento en este proceso –de carácter central para el presente trabajo- es la capacidad de autogestión que deben desarrollar los miembros de las organizaciones productivas

---

<sup>2</sup> En este caso, también se retomará a Leonardo Schvarstein y la clasificación que propone en la obra citada. Coincido con el autor, de acuerdo a mi experiencia en el campo profesional, en que estas características son definitorias de las organizaciones contemporáneas y de allí que considero válidas tomarlas para este trabajo.





**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

en la posmodernidad. Esto, en línea con lo señalado anteriormente, marca la necesidad de que los sujetos internalicen las categorías del sistema para que esa aparente libertad y desaparición de los mecanismos de control directo funcione efectivamente.

Las estructuras, al hacerse más horizontales y eliminar instancias de supervisión, demandan que los integrantes de la organización incorporen su cultura; es decir, sus reglas, sus normativas, sus esquemas para que todos desarrollen sus actividades en pos de los objetivos de la organización.

Es interesante precisar los alcances de este punto, en el que por ejemplo como menciona Schvarstein se vincula a la relación jefe-subordinado con una relación de género. Así, mientras en la modernidad la figura del capataz o supervisor era más “masculina” –en términos del autor-; es decir, represiva, con la premisa de la fuerza ante todo, en busca de la sumisión de los subordinados y a la espera de que acaten al pie de la letra sus órdenes (Schvarstein, 2000).

Este modelo se modifica de manera sustancial en la posmodernidad, cuando este tipo de relaciones adquieren características atribuidas generalmente a lo femenino o maternal. Ahora, la represión, la fuerza y la sumisión se vuelven acompañamiento, entendimiento, “nutrición” de sus saberes, contención. Básicamente, esta nueva actitud apunta a que todos los miembros de la organización incorporen sus pautas, reglas y normas que aseguren una conducta deseable por parte de estos. No se hace referencia a otra cosa que a la difusión de la cultura organizacional, que forma parte de un proceso más complejo aún y que luego analizaré más detalladamente.

En este sentido, considero que el proceso de formación y reproducción de la cultura organizacional responde a una categoría de control, que es característica del período posmoderno. Al respecto, Schvarstein indica que el control en las organizaciones posmodernas se vuelve interno al sujeto, tendiendo al autocontrol a partir de la internalización de las pautas culturales de la organización.

Como se ha desarrollado anteriormente y siguiendo a Gorz, en el pos-fordismo, la cultura tiene un rol de dominación que es interesante pensar, en tanto son estrategias



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

organizacionales para lograr la identificación de los miembros de la organización y que está asociado a la productividad y a la motivación. Cuanto más contentos y motivados estén los individuos dentro de la organización producirán más y mejor.

Sin embargo, es importante señalar que en la actualidad no podemos perder de vista que, sobre todo a partir de la aparición y posterior expansión de las Tics, las personas tienen acceso a la información y esto les da la posibilidad de conocer y reconocer estas estrategias y tomar una postura respecto de ellas.

Hoy por hoy, no se puede pensar en un individuo acrítico que no tiene otras miradas por fuera de la organización. Ya sea en su entorno familiar o en las redes sociales los individuos forman parte de la trama cultural, una trama que se ha ido complejizando aún más en la sociedad de la información y que está presente en las organizaciones.

### **3.3. Las organizaciones son conversaciones**

*“No es el pacto social el que une al individuo en sociedad, sino el pacto verbal” (Fernando Flores).*

En estrecha relación con lo que se fue planteando hasta ahora, el lenguaje es la característica distintiva del hombre en tanto ser social y que nada ocurre sin la mediación del lenguaje, por ende todas las organizaciones sociales están fundadas sobre la base de conversaciones.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Las personas son ante todo seres simbólicos que interactúan en cultura. No es el pacto social el que une al individuo en sociedad, sino el pacto verbal. Esta especificidad del ser humano hace que la comunicación como vector de integración, disyuntiva y de conjunción, se erija como un concepto y una herramienta estratégica para la gestión de una organización (Brandolini, 2014: 40).

Si bien existen muchas maneras de conceptualizar a las organizaciones adscribo a la planteada por Fernando Flores (1994), quien las define desde su entidad lingüística-simbólica. De esta manera, cuando se habla de organizaciones desde la dimensión comunicacional, estamos haciendo referencia a dos tipos de discurso.

Por un lado, a los discursos que marcaron su génesis entendiéndola como proceso de generación de las organizaciones –con un acuerdo que dio origen a un estatuto por ejemplo- por otro lado, nos referimos a aquellas otras conversaciones que le permiten sostener esos acuerdos, propiciar los vínculos y relaciones necesarias entre sus partes e integrantes y manifestar, hacia el exterior, aspectos de su identidad que la diferencien de cualquier otra organización.

En tanto red discursiva la organización es, en definitiva, el conjunto de diálogos que la definen, relacionan a sus actores y la posicionan frente a los otros. Como dijimos anteriormente, el lenguaje es el elemento fundamental para la creación y subsistencia de las organizaciones. Según Flores (1994: 16), “la comunicación y la organización están totalmente ligadas”, ya que “la organización permite o no la comunicación, y [...] la organización se realiza a través de la comunicación”.

En este sentido, y al igual que en la relación cultura/comunicación, la dupla comunicación/organización establece una relación dialéctica en la cual ambos conceptos funcionan como las dos caras de una misma moneda.

Por otra parte, y tal como se desarrolló anteriormente, Rafael Echeverría (2003) plantea que siempre que hablamos y/o actuamos lo hacemos sobre la base del supuesto de lo que es



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

posible para los seres humanos. Esta ontología subyacente, en el sentido que el autor le confiere al concepto, implica que en todo lo que decimos o hacemos, se manifiesta una interpretación de lo que significa ser humano.

Lo expuesto más arriba puede resumirse en la afirmación de que “cada planteamiento hecho por un observador nos habla del tipo de observador que ese observador considera que es” (Echeverría, 2003: 19) y este es un punto fundamental a la hora de pensar en los sujetos que conforman una organización. En definitiva todo lo que decimos y hacemos da cuenta de nuestro juicio sobre nosotros mismos.

En este sentido, reconocer el rol generativo que tiene el lenguaje en la conformación de los sujetos nos permite un enfoque novedoso para la comprensión de las organizaciones. “Este enfoque nos muestra que las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí” (Echeverría, 2003: 147).

Es importante ver que lo que constituye a una organización no son sus instalaciones ni su nombre ni siquiera uno o varios de los productos o servicios que ofrece. Todos estos elementos no son, o pueden no ser, constantes; las organizaciones cambian. Sin embargo, ese cambio se produce dentro de un marco de referencia continuo que es la red de conversaciones que tejen los individuos que conforman una organización pero que los excede conformando la identidad de la misma.

Sin lenguaje no podríamos construir organizaciones. Es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares, circunscribiendo a sus miembros en una entidad. También es en las conversaciones que las empresas aseguran su existencia en el entorno, principalmente haciendo ofertas y aceptando peticiones en el mercado (Echeverría, 2003).



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

En este sentido, los sujetos que forman parte y conforman esas organizaciones cobran un papel fundamental. En palabras de Paul Capriotti (2014: 11),

si pensamos en lo verdaderamente estratégico de la comunicación (la posibilidad de establecer una relación o vinculación entre los actores), los `límites` entre lo interno o externo a nivel táctico o técnico se difuminan, y adquieren importancia los sujetos de la relación: la organización y sus empleados.

Hoy por hoy, los integrantes de las organizaciones son un elemento fundamental de las mismas y éstas reconocen cada vez más la importancia que tienen para su éxito en distintos aspectos. En relación con esto, cabe señalar el rol fundamental que cumplen los sujetos dentro de la organización para el logro de la competitividad de la misma en tanto factor estratégico para su funcionamiento.

Las organizaciones “tienen que reconocer que ellas son lo que las personas que trabajan en la empresa son y que, como consecuencia de ello, los resultados de la compañía estarán en relación directa con la labor, eficacia, participación e integración de los empleados” (Capriotti, 2014: 12).

En este sentido, en este trabajo se postula que, cualquiera sea el problema que enfrente una organización, puede ser abordado mediante la observación de su estructura conversacional.

### **3.4. Cultura e identidad organizacional**

Si bien hay infinidad de conceptualizaciones sobre cultura organizacional, podemos comenzar por definirla de una manera convencional como “el conjunto de relatos acerca de valores, símbolos, creencias y prácticas que constituyen la matriz o matrices de sentido que



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

explican –y en la que se enmarcan– los comportamientos en la organización” (ÁlvarezTrejeiro, 2014: 24).

La cultura como proceso a partir del cual se genera sentido es un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización. Si bien es relativamente estable se la reconoce como emergente en la medida en que la noción de proceso refiere tanto a la idea de reconfiguración como a la de estabilidad.

Justamente, entiendo a la cultura organizacional como el conjunto complejo de supuestos, valores, creencias, tradiciones, políticas y comportamientos esenciales que se materializa en el lenguaje, en los símbolos, mitos y comportamientos como marco de referencia compartido dentro de una organización.

En tanto marco referencial, la cultura organizacional no se centra en cuestiones puntuales sino que opera globalmente, establece las prioridades y preferencias de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman; es el marco para todo lo que se hace y se piensa y para los modos de hacer y pensar en una organización.

El entendimiento y comprensión, en sentido amplio de la cultura organizacional y su análisis denso a través del diagnóstico de comunicación, son fundamentales para la interpretación de las características que adquiere la organización. Caracterizar e interpretar la cultura organizacional permite caracterizar la organización para luego poner en marcha un plan de acción en materia de comunicación interna ad hoc a las necesidades y características de la misma.

“Entendida como proceso, y concebida también estratégicamente, la comunicación interna es el medio privilegiado –en realidad, único– para construir una cultura organizacional en cuya entraña se encuentra la confianza” (ÁlvarezTrejeiro, 2014: 34).

La cultura es un componente activo y movilizador que puede o no estar formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte; es decir con la sociedad. La cultura organizacional está representada por



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización (Etkin & Schvarstein, 1989).

En este sentido, resulta fundamental entender a la cultura organizacional como la síntesis de acuerdos explícitos que se da sobre la identidad cultural de la organización en el sentido de que esta característica es la que permite asegurar y sostener el status quo del sistema. Para quienes forman parte de una organización su cultura funciona como marco de referencia compartido que estipula la manera de actuar dentro y fuera de la organización, y es en este sentido, que resulta fundamental entenderla como un emergente.

Es esto lo que hace que los cambios culturales sean tan difíciles de llevar a cabo, porque esos cambios en los modos de hacer y pensar de la organización implican romper los esquemas de significación ya instaurados y naturalizados para incorporar otros nuevos.

Asimismo, la cultura organizacional, además de otorgar a sus miembros una lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones. Es en ese punto que resulta fundamental el concepto de identidad organizacional del que nos ocuparemos más adelante.

Retomando, se debe destacar que el hecho de que las pautas sean compartidas no implica que sean producto del consenso; nunca son aceptadas o rechazadas por completo, se van forjando en el entramado de las relaciones cotidianas. Al tratarse de un proceso que recrea una configuración particular de elementos, el equilibrio de este sistema está en permanente tensión, la cual puede ser útil de visualizar en una fase diagnóstica. Por eso, sostener que tiene una relativa estabilidad y que aporta cierta regularidad a la organización no implica decir que es algo estanco o estático.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

En todo sistema cultural, coexisten culturas locales o sectoriales y para que dicha coexistencia sea posible no deben entrar en contradicción con la identidad propia de la organización. En este sentido, si el modelo productivo “del conocimiento” o pos-industrial otorga mayor autonomía al trabajador y funciona sobre estructuras más horizontales y democráticas, deben preverse mecanismos por los cuales asegurarse que el trabajador tomará las decisiones correctas y realizará las conductas esperables en favor del proceso productivo.

Es aquí en donde se vuelve protagonista la cultura organizacional. Estos esquemas mentales son incorporados por los trabajadores a través de estrategias específicas de socialización diseñadas por la organización y también mediante las interacciones diarias que mantienen sus miembros entre sí, lo cual permite una mayor autonomía del sujeto, pero dentro de pautas y normas establecidas a través de la cultura organizacional.

Al respecto, dependiendo de las tensiones propias de la red conversacional de la organización, podemos encontrar con distintos sistemas culturales. A continuación, se presentan algunas tipologías para su análisis.

#### **3.4.1. Culturas fuertes o débiles**

Esta clasificación se relaciona con la intensidad de los rasgos culturales que impulsan las conductas de los individuos dentro de la organización. Una cultura fuerte, entonces, es la que ejerce una profunda influencia sobre el comportamiento de sus miembros y muestra un alto grado de comunidad, tanto de ideas como de sentimientos.

Este tipo de cultura muestra un gran consenso de sus miembros respecto de los objetivos e ideales de la organización y, a su vez, origina cohesión, fidelidad y compromiso organizacional; disminuye la propensión a abandonar la organización.





**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

En este sentido, una cultura fuerte es aquella que se da cuando los valores centrales de la organización son firmemente aceptados y ampliamente compartidos por sus miembros. En la medida en que éstos sean más activos, acepten los valores centrales y desarrollen una gran adhesión a ellos, más fuerte será la cultura.

En una organización, cuanto más fuerte sea la cultura, menos deberá preocuparse la dirección por establecer normas y reglas formales para predecir el comportamiento de sus miembros. Se hace evidente, entonces, que hay organizaciones cuyas culturas son "fuertes" es decir sólidas, profundamente arraigadas y otras en las que, por diversas circunstancias, ocurre todo lo contrario.

Contrariamente a lo desarrollado hasta aquí, las culturas débiles son aquellas en las que los valores centrales de la organización no son aceptados ni compartidos por todos los miembros de la misma, es decir que existe poco acuerdo sobre la importancia de esos valores, les falta claridad y firmeza (Arogyaswamy y Byles, 1987).

Este tipo de cultura tiende a generar poco involucramiento de los miembros con la organización generando bajos niveles de compromiso lo que muchas veces afecta la imagen pública de la misma.

Según Schein (Schein, 1990: 109-119), la fortaleza o debilidad de la cultura organizacional depende de varios factores:

- a) Estabilidad de los miembros de la organización.
- b) Homogeneidad del equipo directivo.
- c) Tiempo que el equipo fundador ha trabajado en conjunto.
- d) Intensidad de las experiencias compartidas por el grupo.
- e) Tipos de mecanismos de aprendizaje del grupo.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

### **3.4.2. Culturas tendientes al cierre o a la apertura**

Estos tipos de culturas se basan en la relación de las organizaciones con su contexto. En este sentido, las instituciones tendientes al cierre muestran ser muy poco flexibles frente a los cambios en el entorno, y suelen sostener su status quo.

Cuando se habla de este tipo de culturas cerradas, se hace referencia a una mentalidad extremadamente narcisista de la organización que la lleva hasta los límites del aislamiento en la medida en que no logran adaptarse a los cambios de la sociedad en la que están insertas. Tampoco permiten la participación de terceros que puedan brindar su asesoramiento y experiencia para sacar a flote a la organización.

En el otro extremo, se encuentran las culturas con tendencia a la apertura. Éstas presentan una actitud flexible a las variaciones del entorno y se muestran sumamente dispuestas a los cambios. Estas organizaciones están mucho más vinculadas con la sociedad de la que forman parte, lo que les otorga vigencia a través del tiempo. Son esas características las que posibilitan que este tipo de instituciones sean más innovadoras y se adapten mejor, e incluso se anticipen, a los cambios.

Cabe aclarar que ninguno de estos sistemas se encuentra en estado puro en las organizaciones, sin embargo su importancia reside en que reconocerlos nos ayudará en el abordaje de la realidad comunicacional de las organizaciones en general y de los casos que se presentan en este trabajo, en particular.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

#### **4. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO BASE NECESARIA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA ACCIÓN**

Diagnosticar es el paso fundamental y el primero para generar estrategias de comunicación para la acción que sean las adecuadas para las necesidades de la organización con la que se está trabajando. En este sentido, y como planteamos anteriormente, la cultura organizacional se constituye como elemento central para la transformación al momento de gestionar dichas estrategias.

Cabe destacar que a través de la investigación, del análisis de la cultura organizacional, del conocimiento y entendimiento profundo de las mismas, se podrán proponer planes de acción en materia de comunicación que constituyan estrategias de comunicación pertinentes para cada organización.

¿Qué se observa de la cultura organizacional? Lo que se mira son las formas de liderazgos que se dan hacia el interior de la organización, los discursos circulantes, la forma de “nombrar” ciertas cosas, ciertos procesos; la manera en que se toman las decisiones y quien/es las toma; lo escrito y lo no escrito y los mensajes claves.

El diagnóstico de comunicación interna es una herramienta de medición cuali-cuantitativa que permite evaluar el nivel de efectividad con que circulan los mensajes, así como el de las estrategias de comunicación.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Esta instancia debe implementarse antes y/o después de poner en funcionamiento un plan de comunicación ya sea para modificarlo de acuerdo a los problemas detectados o para generar un nuevo plan, si es que la organización no cuenta con ninguno. El diagnóstico de comunicación releva los puntos estratégicos que el plan deberá trabajar en el largo plazo, como parte de un cambio de la cultura organizacional.

A grandes rasgos, el diagnóstico de comunicación interna permite conocer las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación y del sistema cultural de la organización, y constituye un paso indispensable para el diseño de un plan estratégico consistente. En este sentido, en el diagnóstico de comunicación internase evalúan algunos ejes tales como:

- La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia.
- La adecuación de las herramientas de comunicación interna a la estrategia del proyecto institucional de la organización.
- Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen.
- Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de la comunicación interna.
- La satisfacción de los colaboradores y calidad del clima laboral.
- La percepción que tiene de la organización el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- De la comunicación/canal a la comunicación/cultura.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe destacar que un punto esencial que nos permitirá realizar un buen diagnóstico de comunicación es la ampliación de la mirada con respecto a nuestro objeto de estudio. Es decir que lo que hay que preguntarse a la hora de abordarlo es qué se va a estudiar o analizar cuando hacemos un diagnóstico de comunicación.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Si sólo se relevan los canales de comunicación, el análisis resultará acotado. En cambio, si se buscan entender las conductas, las prácticas y las creencias compartidas por todos los colaboradores, el diagnóstico será mucho más rico.

Es por esto que resulta fundamental comprender a la comunicación ligada a la cultura organizacional. Las formas de hacer y de pensar compartidas en una organización forman parte de la cultura de la misma, y por ende nos permiten entender su realidad comunicacional. Asimismo, es importante combinar herramientas metodológicas cualitativas y cuantitativas, para poder realizar un abordaje mucho más amplio que permita tener un panorama de la situación en su complejidad.

Todos los colaboradores son portavoces legítimos para describir a la organización de la que forman parte y para ayudarnos a conocerla. Contrastar muchas miradas y perspectivas permitirá complejizar el análisis para comprender la realidad organizacional más en profundidad.

Es por eso que es recomendable realizar análisis documental, entrevistas individuales, *focus groups* y encuestas, entre otras técnicas que posibilitan un abordaje complejo de los fenómenos analizados. La triangulación metodológica permite combinar diversos instrumentos según las necesidades, para acceder a toda la información necesaria.

Muchas veces, en el proceso del diagnóstico de comunicación, los colaboradores o directivos mencionan situaciones que escapan a las preguntas de nuestros protocolos. Es importante escuchar con atención e indagar en aquellos puntos que aparecen por fuera de las "hojas de ruta" cuando se crea que eso puede aportar a una mejor comprensión de la realidad comunicacional de la organización.

En este sentido, el diagnóstico de comunicación interna tiene un carácter dinámico, ya que forma parte de los dos extremos del proceso (diagnóstico y evaluación). De esta manera, la etapa de verificación constituirá un nuevo diagnóstico que permitirá corregir el plan y generar un círculo de calidad permanente.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Los resultados del diagnóstico nos brindará la información necesaria para establecer los lineamientos de un plan estratégico de comunicación interna que a partir de la cultura organizacional sistematice las comunicaciones de la organización, los modos, espacios y dinámicas así como también que establezca las pautas para que cada integrante de la institución sepa qué comunicar, a quién y por qué medios.

#### **4.1. Los mensajes clave de la cultura organizacional**

En la instancia de diagnóstico de comunicación, es esencial poder relevar los mensajes clave de la organización. Se trata de los temas centrales establecidos como prioritarios para la organización y su análisis y formulación reflejan las características de la cultura de la misma.

En el abordaje organizacional, resulta fundamental el relevamiento de estos mensajes clave a los fines de comprender bajo qué lógicas operan los miembros que conforman la institución. El análisis de los mensajes clave dan cuenta de la red discursiva de la organización y su análisis permite comprender el análisis de la cultura organizacional.

Lo importante, en este punto, es comprender cómo esos mensajes se materializan en el trabajo diario de la organización lo que nos permite, desde la propuesta de este trabajo, analizar las características culturales particulares de cada una de ellas a partir de la visualización de la forma en que se toman las decisiones, en que se operativizan las acciones, y las formas generales que adquiere la dinámica cotidiana de la institución.

El análisis diagnóstico llevado a cabo a partir de herramientas metodológicas tales como entrevistas en profundidad o grupos focales realizados a distintos actores que protagonizan el quehacer diario de una institución, permiten visualizar y comprender si los mensajes clave de la



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

organización han sido pensados, diseñados o definidos de manera colectiva o desde una cúpula jerárquica.

Este análisis posibilita ver claramente si se está frente a una organización en donde la toma de decisiones responde a un proceso más horizontal o si, en cambio, si se está frente a una estructura organizacional más de tipo jerárquica. La observación de dichas estructuras permite inferir el tipo de cultura organizacional de que se trata; el marco interpretativo en el que se mueven los miembros de las instituciones.

Estos abordajes viabilizan, a la vez, el identificar a aquellos miembros que por el organigrama de la organización han sido designados en lugares de toma de decisión y a aquellos, que si bien no lo han sido, ocupan en la cotidianeidad institucional un rol destacado dentro de la cultura de la organización.

En el próximo apartado, se definirán los estilos y tipos de liderazgo que constituyen y caracterizan la identidad de las organizaciones.

#### **4.2. Liderazgo: un elemento clave de la cultura organizacional**

El liderazgo es uno de los componentes claves de la cultura organizacional. Conocer los estilos de liderazgo, los modos de actuar de las personas que tienen roles vinculados a toma de decisiones en el marco de las organizaciones es una pieza importante a la hora de diagnosticar y planificar el abordaje y la gestión de la comunicación interna en las organizaciones.

Existe mucha bibliografía referida al liderazgo, sin embargo y a los fines del presente trabajo y siguiendo a Stephen M. R. Covey (2007), se entiende como la capacidad de las personas de generar confianza. La generación de confianza contiene un alto componente comunicacional en el sentido de que las capacidades comunicativas de los líderes promueven



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

una mayor o menor capacidad de generación de confianza en los públicos con los que se relaciona. El autor sostiene que a mayor comunicación aumentan los niveles de confianza y por lo tanto funciona como un facilitador de los procesos organizacionales.

Por lo dicho anteriormente, se puede afirmar que en las instancias de diagnóstico, resulta fundamental analizar los estilos de liderazgo que existen en la organización en la medida en que éstos caracterizan a su cultura y permiten delinear estrategias de transformación acordes a las características propias de cada una.

Hay cada vez más organizaciones que han comprendido que están llamadas a desarrollar cambios culturales profundos acordes a un nuevo contexto global (...) Tales organizaciones son permeables al cambio porque sus líderes diagnostican el entorno y tienen la voluntad de hacer las transformaciones necesarias para adaptarse, líderes que tienen en común conceder una decidida importancia a los intangibles y considerar que existe una relación directa entre empresa, cultura y valores, comunicación y cambio, líderes –en síntesis– a los que se puede aplicar el calificativo de transformacionales (Álvarez Teijeiro, 2014: 23).

Tales líderes, además, se esfuerzan denodadamente –usando la comunicación– por construir vínculos basados en la confianza, pasando de la confianza en las relaciones interpersonales a la confianza organizacional. Al construir confianza, estos líderes construyen asimismo reputación pues, en efecto, al gestionar adecuadamente los vínculos de confianza con los diversos públicos de interés de la organización, en especial con su público interno, se logra incrementar el valor simbólico de la organización y, por lo tanto, se incrementa también la reputación.

Las organizaciones actuales demandan nuevos estilos de liderazgo. Teniendo en cuenta que la organización es un actor cultural, tanto interna como externamente, en relación a la conformación de su discurso institucional. En lo referente a las comunicaciones internas, que es





**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

lo que nos ocupa, es importante entender que son las que desnudan a las organizaciones y ponen al descubierto las relaciones entre las personas (empleados, colaboradores, proveedores, clientes) que la conforman.

## **5. APROXIMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LOS CASOS**

### **5.1. De culturas, recurrencias y disciplinas**

Una vez realizado el recorrido teórico que antecede, y entendiendo que parte de los objetivos de este trabajo consisten en ilustrar a partir de dos casos paradigmáticos el análisis desde la perspectiva teórica propuesta, se comenzará a continuación partiendo de una primera síntesis general que dará cuenta de las aproximaciones iniciales a ambas organizaciones, caso de estudio: IPENSA y Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales (FCAyF) de la UNLP.

En segundo lugar, se plantean la perspectiva y los ejes centrales de análisis y las técnicas, utilizados en el abordaje e intervención de un equipo de comunicación que dirigió en el trabajo de campo. Cabe mencionar en este punto, que hubo decisiones conjuntas de equipo y otras, individuales como director, para llegar a la concreción de los objetivos planteados.

Por último, se presentan los casos describiendo sus características y particularidades desde una mirada centrada en la comunicación y la cultura para poder, luego, arribar a las conclusiones generales de este trabajo.

Para llevar adelante la labor en ambas organizaciones, en primera instancia, se realizaron entrevistas y contactos informales con distintos referentes tal como se desarrollará en la presentación de las mismas. Inicialmente, el interés de estos casos radicaba en el reconocimiento de dificultades en materia de comunicación y su necesidad de ejercer acciones



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

para corregirlas, mejorarlas, con una particularidad y es que en las instituciones de referencia manifestaban que su formación profesional no les permitía abordar la comunicación con los “criterios” necesarios.

Es necesario destacar que se habla de ingenieros y de médicos que partían de la base de que sus formaciones no eran afines a encarar problemáticas vinculadas a la comunicación organizacional. Aquí se encontraban, junto a los equipos de trabajo, las primeras caracterizaciones de ambas culturas organizacionales cuyas marcas indelebles estaban atravesadas por sus estudios de grado; por las disciplinas de las que provenían. Tanto ingenieros como médicos daban cuenta de que su formación no era amigable con la comunicación.

En este sentido, esas culturas organizacionales, cuyas características se han abordado desde el punto de vista conceptual y teórico en las páginas precedentes, y que es objeto central del presente trabajo “mostraban” entonces, sus primeras evidencias en cuanto a que a priori iban a estar atravesadas por estas miradas de estas otras disciplinas que empezaban a señalar algunas limitaciones y a caracterizarlas.

Las primeras recurrencias que se observaban en instituciones tan distintas como las elegidas para el objeto de estudio, señalaban una cuestión trascendental y es que estas “culturas” estaban teñidas y atravesadas por las formaciones de los directivos y/o referentes de IPENSA y de la FCAyF.

El segundo elemento común que se encuentra en ambos casos, es que en los primeros contactos con los referentes organizacionales hablaban de preocupaciones por la comunicación externa; es decir, por cómo eran vistos por los públicos con los que se relacionaban por fuera de las puertas de sus instituciones, dando cuenta de que su mirada o perspectiva comunicacional no incluía la comunicación interna.

En este punto, es importante resaltar que si bien a los fines analíticos se divide a la comunicación en interna y externa, la gestión de la comunicación debe pensarse desde una



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

lógica integral global que vaya de lo interno a lo externo en un proceso retroalimentado en forma permanente. Se trata de una relación dialéctica que implica que una modificación en aspectos vinculados a la comunicación interna necesariamente impactarán en la externa y viceversa.

Fue entonces menester de quienes participábamos de esas reuniones, indagar mediante preguntas claves, sobre la situación inicial, con el fin de tener un primer pre diagnóstico que permitiera entender y abordar las organizaciones desde la perspectiva comunicación/cultura para desde, allí comprender, explicar y conformar las propuestas de trabajo. En este aspecto, la primera observación se sustenta en que la comunicación era entendida o complejizada por estos actores sólo desde una dimensión externa; otra clara “marca” de sus culturas organizacionales.

El primer ejercicio, entonces, fue señalar la necesidad de encarar un diagnóstico de comunicación y cultura que permitiera entender las lógicas de las organizaciones, sus modos de funcionamiento, sus actores, y en términos de Schvarstein (1998), sus características identitarias.

## **5.2. Sobre identidades, invariancias y gestión del cambio**

La necesidad de “cambio” aparecía con fuerza tanto en el caso de IPENSA como en la FCAyF. El contexto se transforma, las organizaciones evolucionan, y la demanda fue “tenemos que comunicarnos mejor”.

De esta manera, referentes de ambas organizaciones ponían en tensión sus propias culturas organizacionales: hay que transformarlas, aceptarlas, mejorarlas. El equipo de comunicación se encargó de señalar que lo primero era conocer, analizar y caracterizar para luego, proponer.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Si la identidad es lo que permanece más invariante a lo largo del tiempo y nuevamente retomando a Schvarstein, (1998) un cambio de identidad supone un cambio de organización, claramente se estaba ante un pedido tal como la necesidad de ajustar ciertas variables o características identitarias que les permitieran adaptarse a estos nuevos contextos.

La formulación de los diseños de indagación diagnóstica se basaron en el concepto que sostengo en esta tesis de cultura organizacional como el complejo de supuestos, valores, creencias, tradiciones, políticas y comportamientos esenciales que se materializa en el lenguaje, en los símbolos y mitos como marco de referencia compartido dentro de una organización.

En este sentido, los guiones de las entrevistas individuales y grupales, como así también de las encuestas, buscaron relevar y caracterizar esos elementos presentes en los discursos circulantes.

Con el diseño de los diagnósticos como punta de lanza, se comenzó la etapa exploratoria para posteriormente, formular propuestas para encarar las problemáticas. Asimismo, el diseño de los abordajes organizacionales se orientó a indagar y a comprender las culturas en profundidad a partir de la realización de esas entrevistas y encuestas.

### **5.3. Culturas, estructuras y comunicación**

Se decía en el apartado 3.3. -Las organizaciones son conversaciones- de este trabajo que el entendimiento y comprensión en sentido amplio de la cultura organizacional y su análisis denso a través del diagnóstico de comunicación, son fundamentales para la interpretación de las características que adquiere la organización. Caracterizar e interpretar la cultura organizacional nos permite entender la organización para luego poner en marcha un plan de acción en materia de comunicación interna ad hoc a las necesidades y características de la misma.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Si bien en ambos casos, las conversaciones relevadas daban cuenta de estructuras organizacionales verticalistas, se pudo observar, a priori, que en el caso de IPENSA esta estructura estaba presente de manera más contundente. Esto se relaciona en forma directa con la concepción del Directorio médico del funcionamiento organizacional vinculado a un modelo de estructura jerárquica con una definición de roles muy acentuada.

Por otra parte, en el caso de la FCAYF, si bien existen estructuras jerárquicas y procesos definidos de toma de decisión, al ser parte de la Universidad Nacional de La Plata y tener distintos órganos de co-gobierno, como por ejemplo, consejeros representantes de diferentes claustros, se podían observar distintas subculturas: no-docentes, docentes, graduados, estudiantes. Esto implicaba que los procesos de toma de decisión, si bien respondían a estructuras jerárquicas, fueran más conversados y consensuados entre esas diversas subculturas.

Cabe aclarar que en el caso del Sanatorio IPENSA, co-existen también subculturas: enfermeras, servicios, camilleros, médicos, administrativos, que sin embargo, no tienen representación dentro del Directorio, lo que refuerza el modelo jerárquico que presenta la institución y su correlato con las formas y sentidos que adquiere la comunicación.

Lo dicho hasta aquí ilustra la relación intrínseca que existe entre las formas, jerarquías y estructuras organizacionales y la comunicación. Los casos analizados representan características propias que debieron ser investigadas en instancias de diagnóstico comunicacional bajo una estricta mirada cultural para poder comprender sus culturas organizacionales y realizar propuestas de gestión de la comunicación interna pertinentes para las características de cada institución.

Tal como se pensó anteriormente, y a los fines de poder ilustrar la perspectiva de análisis propuesta en el presente trabajo, se desarrollan a continuación, algunos ejes para abordar y poner en relación de manera ilustrativa los casos propuestos a partir del cruce entre



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

los conceptos teóricos trabajados hasta aquí y los casos abordados en el trabajo de campo, tal como se ha desarrollado desde el inicio del presente apartado.

En este sentido, es propicio destacar que la cultura organizacional, en el paradigma actual, está presente no ya como algo accesorio o secundario sino como una dimensión específica y fundamental del análisis de las organizaciones y del planteamiento de las estrategias relacionadas con la consecución de los objetivos trazados por la misma. Es por esto que resulta necesario emprender estudios de diagnóstico sobre la cultura organizacional que caractericen a la organización.

Demás está decir que existen múltiples abordajes sobre el análisis cultural, de ello dan cuenta los distintos estudios antropológicos, lingüísticos, sociológicos, entre otros. Todos los enfoques coinciden en sostener que hacer referencia a la cultura organizacional implica referirse a uno de los conceptos analíticos más complejos del lenguaje organizacional (Blutman; Méndez Parnes, 2013: 8).

En este sentido, y tal como se señala en la introducción del presente trabajo, se postula que la cultura organizacional es el marco interpretativo, el eje fundamental para ver cuáles son las características de la organización a la hora de llevar a cabo un diagnóstico. Es la base necesaria para plantear estrategias de comunicación que no resulten recetas únicas y estancas, sino adaptadas a cada situación particular, es decir acordes a las necesidades y objetivos de la organización, y al contexto particular donde están insertas

De la misma forma, y atendiendo a los aspectos metodológicos, no hay que perder de vista que las metodologías de investigación son herramientas, instrumentos que al usarlos facilitan el entendimiento del problema y la consecución de los objetivos planteados y que deben ser trabajados desde una estrategia acorde en función del objeto de estudio. Por lo tanto, resulta fundamental que el investigador sea lo suficientemente versátil para construir las mejores y más pertinentes técnicas de relevamiento de información para llevar adelante su investigación.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Al respecto, este trabajo busca realizar un aporte al campo disciplinar proponiendo algunos lineamientos básicos para el abordaje y gestión de la comunicación interna de las organizaciones desde una perspectiva centrada en la cultura organizacional.

Retomando lo dicho anteriormente, en general se aborda la cultura organizacional como un mecanismo de reproducción de ciertas lógicas. En esta tesis doctoral, si bien se exponen esas dimensiones, tal como se ha planteado, se pone foco en la cultura organizacional como elemento central de los procesos de transformación, esto es como elemento central para la transformación al momento de gestionar comunicación.

Este enfoque centrado en la cultura nos lleva a reflexionar acerca de algunos tópicos como, por ejemplo, de qué manera ven a la organización los sujetos que la conforman, cómo la organización se identifica a sí misma; es decir, cuál es su cultura organizacional y cuáles son sus potencialidades y qué posibilidades de cambio perciben sus integrantes.

Este “modo de ver” lo que pasa en una organización tiene una dimensión material que se expresa en las manifestaciones visibles, esto es, cómo se comunican entre pares y con el/los jefe/s; cómo se ven en el trabajo; cómo son las instalaciones en donde se realizan las tareas y la forma en que está distribuido el espacio físico, entre otras diversas cuestiones.

Pero también existe una dimensión simbólica que se sustenta con las manifestaciones no visibles de la cultura; manifestaciones profundas, inconscientes, y que en gran medida son condicionantes del comportamiento y los sentidos compartidos: las normas tácitas e incuestionables sobre lo deseable y lo que no lo es, lo que “está bien y está mal” en una organización.

Como se mencionó anteriormente, al analizar los diagnósticos de comunicación realizados si bien hay características particulares de la cultura organizacional de cada institución también se encuentran recurrencias que constituyen variables de análisis de las organizaciones en general asumen distintas categorías.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

En un estudio de diagnóstico de una organización es probable que se releven ciertas variables comunes. Todas las organizaciones tienen que decir respecto del poder, acerca de la toma de decisiones y del liderazgo, entre otras, pero lo que digan respecto de cada una de estas variables, la forma que asumen, cambia en cada una de ellas.

En este sentido, y analizando el contenido de la cultura, Schein (1990) se basa en las tipologías antropológicas iniciadas por en estudios comparativos de Kluckhohn y Strodtbeck (1961) para proponer algunas dimensiones subyacentes de la cultura organizacional. Estas tipologías comentadas posteriormente por Schein resultan pertinentes y útiles para comprender lo que sucede en las organizaciones a partir de dichas dimensiones.

En relación a ello, diversos autores, en sus trabajos, se basaron en las investigaciones de Schein quien entiende a la cultura organizacional como

(...) un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 1992: 47).

Tal es el caso de Blutman y Méndez Parnes (2013) quienes si bien se centran en el tema de la cultura y la reforma del Estado, realizan un aporte relevante en la medida en que su caracterización de la cultura organizacional es pertinente para este análisis. Los autores toman de Schein una metodología para el análisis de las organizaciones y establecen una tipología para su estudio. Sostienen que la cultura organizacional influye en:

1. Lo que valora la gente y cómo se comportan en la organización.
2. El tipo de comportamientos que se alientan y se castigan.
3. El grado de compromiso para con la organización.





**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

4. El funcionamiento de la organización, operando de manera invisible sobre los métodos y técnicas de gestión y administración.
5. Cómo se enfrentan los problemas y cómo se piensan las soluciones.
6. La percepción de la realidad organizacional por parte de los que pertenecen a la organización en cuestión.
7. La actitud frente al cambio.

De esta forma, el desarrollo del abordaje diagnóstico llevado a cabo se centra en comprender de qué manera las interacciones discursivas de los miembros de las distintas organizaciones construyen el mapa cultural de las mismas otorgándoles características culturales propias e inigualables dentro de la trama de su propia red conversacional.

Entonces, la idea que subyace, en relación al abordaje de las organizaciones que tomo como casos paradigmáticos para esta tesis doctoral, es la que sostiene que conociendo el resultado de las percepciones que operan a nivel organizacional podremos visualizar la brecha existente entre la cultura organizacional existente y la deseada por cada organización, como así también sus debilidades y potencialidades.

#### **5.4. Casos paradigmáticos**

Tal como se ha venido mencionando los casos tomados para el estudio son el Sanatorio IPENSA de la ciudad de La Plata y la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales de la Universidad Nacional de La Plata (FCAyF). Como primera cuestión a decir, ambos casos responden a burocracias profesionalizantes: una de la salud y otra de la educación.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

El concepto de burocracia profesional (Mintzberg, 1991:159) tiene que ver con los tipos de organizaciones y su vinculación con la realidad. Se trata de una configuración que cuenta con una estructura burocrática pero a la vez descentralizada que depende de la formación de los miembros de una organización para la normalización de las habilidades de sus profesionales operativos. Es decir, que su trabajo operativo es estable y conduce a comportamiento estandarizado y predeterminado o predecible.

la burocracia profesional confía para la coordinación en la estandarización de destrezas y su parámetro de diseño asociado, capacitación y enseñanza. Contrata especialistas debidamente capacitados y enseñados -profesionales- para el núcleo operativo, y luego les da considerable control sobre su trabajo. En efecto, el trabajo es altamente especializado en la dimensión horizontal, pero ampliado en la vertical. Control sobre su propio trabajo significa que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas, pero estrechamente con los clientes a los que atiende (Mintzberg, 1991: 159).

Su funcionamiento se basa en la creación de un sistema de casillas dentro de las cuales los profesionales trabajan autónomamente, sometidos a los controles de la profesión. Asimismo cuenta con una tecno-estructura mínima y con una jerarquía de línea media, lo que supone ámbitos de control amplios sobre el trabajo profesional.

De esta forma, las organizaciones recurren al mecanismo coordinador que permite estandarización y especialización al mismo tiempo, es decir, estandarización de destrezas. Esto da origen a una configuración estructural a veces llamada burocracia profesional, común en universidades, hospitales generales, sistemas escolares, firmas de contadores públicos, agencias de trabajo social y firmas de producción artesanal. Todos confían en las destrezas y el conocimiento de sus profesionales operativos para funcionar; todos producen productos o servicios estándar (Mintzberg, 1991: 159).



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Asimismo, la elección de ambas instituciones pretende reflejar las lógicas que operan en organizaciones públicas y privadas. En el caso del Sanatorio IPENSA, al ser una organización vinculada a la salud pero de orden privado, sus objetivos de gestión y trabajo están atravesados tanto por conceptos de calidad de atención, excelencia e innovación como por conceptos propios de las lógicas del sistema productivo en tanto en que se trata de una organización con fines de lucro.

En cambio, laFCAyF responde a una organización educativa sin fines de lucro perteneciente al Estado y cuyos objetivos de gestión están ligados a la producción, la difusión del conocimiento y a la formación de profesionales con el propósito de fomentar el conocimiento agronómico y forestal a nivel regional y nacional promoviendo la transferencia de tecnología a la comunidad en su conjunto.

Tal como se ha señalado anteriormente se presentan, de manera ilustrativa, estos casos que constituyen dos casos paradigmáticos. Esto es una estrategia de selección de casos que pone de relieve las características generales de las sociedades de las que forman parte y esta relevancia que adquiere el caso analizado es construida por el propio investigador.

Una actividad científica es reconocida o rechazada como ciencia válida por lo cerca o lejos que está de uno o más ejemplares; es decir, prototipos prácticos de un buen trabajo científico. Un caso paradigmático de cómo los científicos hacen ciencia es precisamente ese prototipo. Opera como un punto de referencia y puede funcionar como foco para la fundación de escuelas de pensamiento (Flyvbjerg, 2004: 48).

El autor se pregunta de qué manera se puede identificar si un caso es paradigmático y sostiene que ésta es una pregunta difícil de contestar “precisamente porque el caso paradigmático trasciende toda suerte de criterios basados en reglas. No existe estándar alguno de caso paradigmático porque él es el que establece el estándar” (Flyvbjerg, 2004: 48).



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

En este sentido, señala que se puede

seleccionar esos casos sobre la base de procedimientos intuitivos dados por supuestos, pero a menudo se nos exige rendir cuentas de esa selección. Esa rendición de cuentas debe ser sensata para otros miembros de las comunidades académicas de las que formamos parte. Puede decirse incluso que ésta es una característica general del mundo académico, científico o no, y no un rasgo peculiar de la selección en los estudios de casos paradigmáticos en ciencias sociales (Flyvbjerg, 2004: 48).

Siguiendo al mencionado autor, no es posible determinar por adelantado y de manera consistente si un caso es o no paradigmático. Esta es una construcción que lleva a cabo el investigador en relación con la elección estratégica del caso y con su abordaje teniendo en cuenta el papel fundamental que cumple la comunidad científica y los integrantes del grupo analizado.

#### **5.4.1. Diagnóstico de las instituciones**

Es imprescindible señalar la importancia de la investigación diagnóstica desde una perspectiva cultural, para poder luego trazar planes estratégicos de acción en comunicación interna. Asimismo, es importante conocer con exactitud la situación, los marcos de referencia, las conversaciones que circulan y operan en la organización para establecer un horizonte de expectativa para encausar los objetivos organizacionales.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

En este sentido, el diagnóstico de comunicación pone de relieve las características de las culturas organizacionales, sus identidades, que resultan imprescindibles a la hora de construir los planes de trabajo en materia de comunicación interna.

Tal como ya mencioné, el diagnóstico de comunicación interna de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales fue llevado a cabo por un equipo de Comunicadores Organizacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, que dirigí y coordiné, en el período comprendido entre noviembre de 2011 y abril de 2012.

Este trabajo diagnóstico partió de la importancia de reconocer la cultura de la FCAyF con el fin de entender la dinámica entre las personas, los recursos y los proyectos a partir de la detección, tanto de potencialidades como de oportunidades de mejora en materia de comunicación. A partir del relevamiento sistemático de las conversaciones que se dan hacia adentro de la institución entre los actores estratégicos de la Facultad, se indagó en las características de la cultura organizacional de la misma.

En este trabajo, se desarrolló un análisis detallado de la realidad comunicacional de la organización y de los canales de circulación de la comunicación, tanto en una dimensión interna, de la que nos ocuparemos en la presente tesis, como en una externa. Así también, se establecieron líneas de acción para la optimización de recursos institucionales en materia de comunicación.

Por otra parte, en relación a la tarea diagnóstica llevada a cabo en IPENSA, cabe señalar que en líneas generales las características de su cultura dan cuenta de una cultura tradicionalista -paternalista con una historia de más de 40 años-, basada en una estructura jerárquica compuesta por un Directorio médico cuyas funciones y roles son delimitados con claridad y que responden a una marcada división de tareas.

El crecimiento y desarrollo de la organización, que incluyó modificaciones edilicias desde su fundación, alcanzó su máxima expresión en el marco del plan denominado por la propia institución como "Plan Director de Obras" que coincidió con la investigación diagnóstica y que



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

tuvo un impacto desde el punto de vista comunicacional ya que supuso redistribución de espacios, nueva organización en las formas de trabajo y adecuación de los miembros de la organización en ese contexto.

Tal como se señaló en la introducción a los casos, si bien la primera preocupación de los directivos de la organización radicaba en el análisis de la comunicación externa, los procesos descritos en el párrafo anterior requerían de un plan de comunicación interna que comunicara con claridad, a todos los integrantes de la organización, las transformaciones que operaban.

En este punto resultó fundamental la realización de un diagnóstico comunicacional desde una perspectiva cultural, ya que es ahí, en la cultura organizacional, donde pueden encontrarse los rasgos identitarios claves de la institución.

Por otra parte, al momento de realizar el relevamiento diagnóstico en la FCAyF, estaba asumiendo una nueva gestión que luego de una serie de encuentros formuló un Plan Estratégico Institucional que al momento de la intervención no había sido debidamente comunicado a la comunidad de esa Alta Casa de Estudios.

Este plan estratégico perseguía entre sus objetivos generales, potenciar la enseñanza, jerarquizar los puestos de trabajo, capacitar a la comunidad educativa sobre demandas sociales y planificar instancias de trabajo conjunto entre las distintas secretarías.

Sin embargo, al igual que se dio en el caso del Sanatorio, tal como se expresó en el punto 5.1. –De culturas, recurrencias y disciplinas–, las primeras caracterizaciones de las culturas organizacionales daban cuenta de un concepto de comunicación vinculado sólo a su dimensión externa. La preocupación del equipo de gestión giraba en torno de la comunicación externa en general y, particularmente, a la redifinición y rediseño de su sitio web.

Hasta aquí, se ha dado cuenta del contexto de cada organización al momento de la intervención. A partir de ahora, se especificará el análisis propuesto en esta tesis. Para llevar adelante esto, se pusieron en relación desde una mirada de cultura/comunicación, algunos ejes tales como el diseño metodológico, la comunicación de la organización, los objetivos de la



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

gestión, los nudos críticos -problemas de la institución en materia de comunicación- y las potencialidades, los públicos y los discursos. Teniendo en cuenta, asimismo, ciertas características propias de cada organización como es el hecho de que respondan, tal como se ya se señaló, a distintas burocracias profesionales: una de la salud y otra de la educación o que una sea del ámbito público y la otra de la esfera privada, entre otras cuestiones que se abordan.

#### **5. 4.2. La cultura organizacional de IPENSA y de la FCAYF**

##### **5. 4.2.1. Diseño metodológico**

Luego de algunos encuentros entre autoridades de ambas organizaciones y el equipo de comunicadores, se decidió programar un diagnóstico que permitiera conocer la realidad comunicacional de las instituciones. Para lograr esto, se llevaron a cabo análisis desde una perspectiva cualitativa, la que resulta más pertinente para comprender y describir procesos profundos porque permite definir contextos desde la visión de sus protagonistas. Para ello se utilizaron dos herramientas básicas de recolección de información: la observación y la entrevista.

Asimismo, se utilizaron técnicas cuantitativas que brindan datos duros que permiten contrastar los datos cualitativos y enriquecen el diagnóstico de comunicación a la vez que logran un enfoque completo que garantiza la veracidad de las informaciones obtenidas. A partir de la triangulación de las técnicas, se posibilitó plantear un plan estratégico e integral de comunicación apropiado para las organizaciones.

En este punto, se vuelve fundamental no sólo conocer qué hacen y qué dicen los actores, sino qué expectativas se ponen en juego en relación a su trabajo y la pertenencia a un



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

proyecto colectivo como el de la Facultad o como el del Sanatorio. En este sentido, es que resulta imprescindible lo que constituye el aporte de este trabajo que es la lectura en clave cultural de los procesos de comunicación interna de las organizaciones.

De esta manera, las entrevistas permitieron relevar en los dos casos, por un lado, los roles y funciones de los actores, de modo tal que pudo configurarse un mapa de áreas, actores y acciones y las relaciones trazadas, o no, entre ellas. Por el otro, posibilitaron poner en evidencia los sentidos que los distintos actores le otorgaban a la comunicación, lo que esperaban de la gestión y de los diagnósticos en particular.

En el caso de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales –FCAyF-, se realizaron numerosas observaciones del uso y apropiación de los espacios por parte de los actores de la institución, la distribución en la ocupación de las instalaciones, la señalética, las carteleras e incluso las paredes como soporte de posibles mensajes

En cuanto a las entrevistas, se concretaron más de 30 con el objetivo de cubrir el amplio abanico de actores que integran la FCAyF: autoridades, docentes, investigadores, no docentes, estudiantes y miembros de organizaciones vinculadas de una u otra manera a la institución. Se confeccionaron cuestionarios semi-estructurados, con preguntas particulares para cada área o sectores de la Facultad.

A estas dos herramientas, se sumó el análisis comunicacional y técnico de los productos, principalmente del sitio web institucional, que permitió detectar no sólo el uso, el funcionamiento y la operatividad del sitio, sino además de qué manera aparece el discurso y los valores de la institución en los distintos productos.

Es decir que las herramientas y canales de comunicación fueron abordados y analizados desde una perspectiva cultural con el fin de establecer si los mismos respondían o reflejaban las características identitarias de la organización y sus objetivos de desarrollo a futuro.





**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

A partir de toda esta información, se detectaron tanto los nudos críticos<sup>3</sup> como las potencialidades que caracterizan los procesos comunicacionales en la FCAYF, que se recuperaron para plantear las principales líneas de acción que debiera contener la planificación de una estrategia comunicacional integral.

### **Objetivos de diagnóstico**

#### **General**

Conocer y analizar la realidad comunicacional de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales –FCAYF– para identificar el funcionamiento de los flujos de comunicación existentes en el ámbito interno.

#### **Específicos**

- Reconocer y analizar los espacios y canales de comunicación dentro del ámbito institucional.
- Caracterizar y analizar la cultura organizacional.
- Analizar los productos comunicacionales internos existentes.
- Identificar y clasificar los públicos internos de la FCAYF.
- Construir conclusiones que permitan darle una fundamentación a las propuestas superadoras.

---

<sup>3</sup> Se entiende por “nudos críticos” a las problemáticas centrales de las organizaciones detectadas en la fase de diagnóstico, es decir situaciones que afectan, tanto positiva como negativamente, el quehacer de una organización en pos de sus objetivos institucionales.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Hasta aquí, se han desarrollado los aspectos metodológicos del caso de la FCyF, por lo que a continuación, se abordarán dichos aspectos para el caso del Sanatorio IPENSA.

Para abordar el diagnóstico de comunicación de esa organización, se recurrió a la implementación de técnicas de recolección de datos tanto cualitativas como cuantitativas que permitieron, como se señaló anteriormente, tener un mejor acercamiento a la organización para poder describir y comprender los procesos comunicacionales que se daban hacia su interior en función de poder diseñar un plan estratégico y global acorde a las necesidades del Sanatorio.

En este sentido, los objetivos que guiaron el diagnóstico de comunicación fueron:

### **Objetivos de diagnóstico**

#### **General**

Conocer y analizar las características de la comunicación interna de IPENSA (comunicaciones interpersonales como así también las comunicaciones formales entre directivos, cuerpo médico y empleados), cuál es su impacto sobre el clima organizacional y cuál es su discurso institucional.

#### **Específicos**

- Analizar los canales internos de comunicación y su utilidad como herramienta de internalización de la cultura de la organización.
- Caracterizar y analizar la cultura organizacional.
- Identificar los mensajes clave. Qué temas están circulando actualmente en la organización, qué grado de internalización poseen de ellos y qué sentido les otorgan los miembros de la misma.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

- Caracterizar el flujo de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y la comunicación horizontal entre pares.
- Analizar cuáles son las percepciones del personal acerca de la comunicación interna y qué acciones se pueden implementar para mejorarla.
- Relevar el discurso institucional y su internalización y reconocimiento por parte de los públicos internos.

Atendiendo a estos objetivos, el trabajo de diagnóstico llevado a cabo en el Sanatorio partió de la necesidad de implementar un plan de comunicación interna que diera cuenta de los procesos por los que atravesaba la institución tal como fueron descriptos más arriba.

En este sentido, se decidió llevar adelante un trabajo basado en un abordaje cualitativo que permitiera, al igual que en el caso presentado anteriormente, conocer la realidad comunicacional y cultural de la organización en su complejidad y densidad.

En relación con esto, y para alcanzar dichos objetivos, se utilizaron diversas herramientas tales como entrevista grupales, observación de los actores de la institución en lo que hace al uso y apropiación de los espacios, la señalética y las carteleras como soporte de mensajes y se realizó un relevamiento de los canales de comunicación interna, tanto analógicos como digitales de IPENSA.

En cuanto a las entrevistas grupales, se trabajó con grupos focales de diez participantes con la presencia de un moderador quien era el encargado de guiar la interacción del grupo en función de los objetivos del mismo.

Se seleccionó esta herramienta porque presenta la ventaja de mostrar el punto de vista de los participantes, en este caso miembros de la organización, como así también el significado que ellos atribuyen a los tópicos abordados manteniendo niveles de estructuración variables y orientados a un tema particular.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Asimismo, cabe señalar que se seleccionó esta técnica de entrevista con el objeto de poder detectar posibles ejes de discusión que no hubiesen sido contemplados, y temas clave que surgieran espontáneamente producto de la interacción entre los participantes.

Estas entrevistas grupales se diseñaron con el fin de acceder a una muestra representativa de la población total de los miembros de la organización, para lo que, como ya se señaló, se organizaron grupos de hasta 10 colaboradores, segmentados atendiendo a su rol funcional en la pirámide organizacional. Este recorte permitió identificar las distintas percepciones sobre cultura y comunicación en relación a los roles que cada individuo ocupa en el organigrama de la institución.

Se trabajó con un total de seis grupos de discusión, que representaban un 20 por ciento de la población total de IPENSA al momento de la intervención. Se emplearon cuestionarios que fueron validados previamente por la organización y que abordaban tópicos referentes a la cultura organizacional, canales de comunicación, acceso a la información y trabajo y comunicación entre áreas.

Por otra parte, y al igual que en el trabajo realizado en la FCAYF, se efectuó un relevamiento de canales de comunicación buscando recuperar aquellos materiales donde la identidad y el proyecto del Sanatorio pudieran estar representados en tanto espacios discursivos que contribuyen o afectan al proyecto de la organización y a su cultura. En ese sentido, se trabajó con materiales producidos con anterioridad buscando reconocer los elementos de la cultura organizacional que entran en juego en los mismos.

Los materiales con los que contaba el Sanatorio al momento de la intervención y que fueron relevados son: las carteleras, página web y el correo electrónico institucional como principales canales de comunicación con los miembros de la institución. Claramente estos canales eran sinónimo de comunicación entendida como difusión.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

**Gráfico de las herramientas implementadas**

<b>Segmentos relevados</b>	<b>Entrevistas grupales</b>	<b>Entrevistas individuales</b>	<b>Encuesta</b>
<b>Directorio</b>	<b>X</b>		
<b>Empleados</b>	<b>X</b>		
<b>Administrativos</b>			<b>X (250)</b>

**Análisis complementario: observación y evaluación de medios internos (carteleros, boletines informativos, página web y documentos institucionales)**

**5.4.2.2. Públicos**

Sin lugar a dudas, uno de los primeros pasos para la realización de un diagnóstico de comunicación es reconocer, caracterizar y describir a los actores o públicos que hacen a la cotidianeidad de la organización, en tanto que están atravesados por las redes conversacionales y discursivas que conforman la identidad de la organización.

Es decir que en los procesos de abordaje diagnóstico no se hace otra cosa que conversar, dialogar con esos actores que conforman los públicos de la organización con el propósito de conocer, a través de esos intercambios, la cultura organizacional de las instituciones a las que pertenecen.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

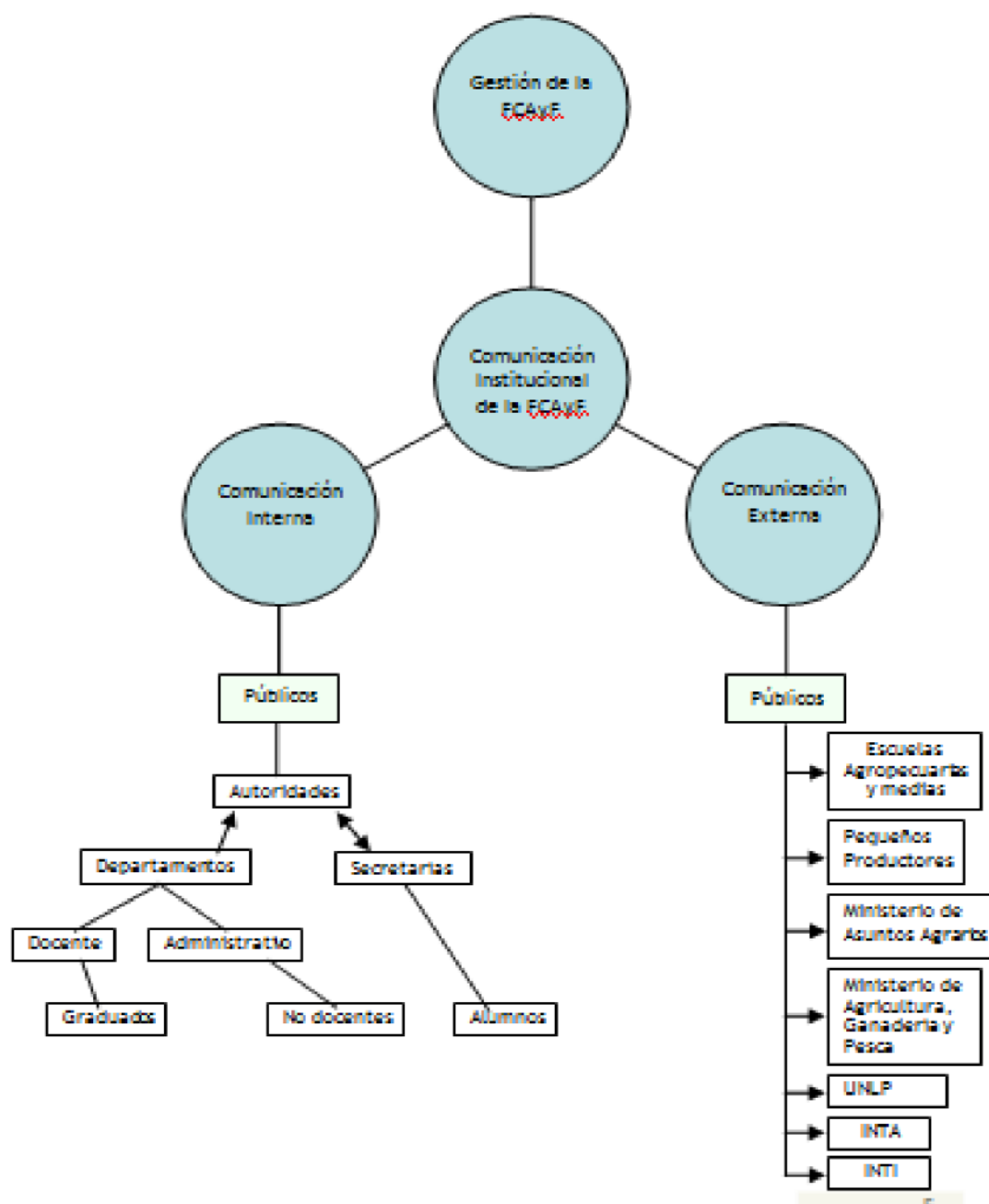
El siguiente gráfico es una ejemplificación del mapeo de públicos internos y externos del caso de la FCAyF respecto de muchos aspectos que fueron oportunamente presentados y analizados en el informe de diagnóstico, y constituye una síntesis de las relaciones y agentes que participan o afectan en la vida institucional de la Facultad. Cabe señalar que si bien, el presente trabajo se aboca a la comunicación interna, resulta necesario tener una panorámica general de los públicos de la organización.

Este mapeo representa además, el marco de significación a partir del cual se debe empezar a concebir y proponer nuevos sentidos y mensajes. A continuación, se presenta el gráfico correspondiente al reconocimiento de los públicos de la Facultad:

**Mapeo general de públicos institucionales**



Universidad Nacional de La Plata  
Facultad de Periodismo y Comunicación Social  
Doctorado en Comunicación



Asimismo, en el caso del IPENSA se puede definir a los públicos internos en relación con su estructura organizacional. El Sanatorio está conducido por un Directorio compuesto por



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

médicos formados en medicina asistencial hospitalaria y en gestión sanitaria. Del mismo, dependen el resto de las áreas del Sanatorio concentradas en dos direcciones: la Médica y la Administrativa.

Bajo la órbita de la Dirección Médica, se encuentran la Gerencia Médica en donde confluyen los diferentes Departamentos de las especialidades y comités y el área de Gestión Institucional. De la Dirección Administrativa dependen la Gerencia Contable Financiera y la Gerencia de Procedimientos Administrativos y Recursos Humanos.

El mapeo que se presenta a continuación representa el marco de significación a partir del cual comenzar a pensar a los públicos en el diagnóstico de comunicación del Sanatorio.

**Imagen de IPENSA en públicos internos**



“La relación de la organización con su público interno es determinante para el éxito de la misma. Si la estrategia de CI es débil, es muy probable que la empresa no alcance sus objetivos.





**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Y es que en definitiva, son las personas quienes hacen a las organizaciones...” (Brandolini; González Frigoli; Hopkins, 2014: 68).

En la cita anterior, es posible observar con claridad la relación entre el público interno y la organización. Es así que se afirma que el reconocimiento de los actores de una organización es fundamental para comprender la cultura organizacional de la misma en la medida en que son los nodos de la red de conversaciones que dan vida a la organización.

#### **5.4.2.3. Canales de comunicación**

Los canales de comunicación pueden ser definidos como herramientas por las cuales se vehiculizan los mensajes claves de la organización. Lo importante en los procesos de relevamiento diagnóstico es comprender si el tipo de medio y los estilos de comunicación que circulan responden o se inscriben dentro de la cultura organizacional.

Asimismo, las conversaciones que circulan a través de esos canales deben ser consistentes y coherentes con las características identitarias y culturales de las instituciones. En los casos de análisis en un primer acercamiento a los canales de comunicación, se pudo observar que dichas herramientas (páginas web, carteleras, mails) respondían al concepto de comunicación que señalábamos al comienzo de este apartado. Es decir, una mirada instrumental sobre la comunicación relegándola sólo a su función informativa y no a la concepción más amplia de producción social de sentido.

El análisis de los canales de una organización debe llevarse a cabo desde la globalidad y no desde la particularidad de cada uno, lo importante aquí es que actúen de modo sinérgico, que se complementen y articulen con el propósito de generar una conversación, un relato sobre la organización que refleje los atributos identitarios de su cultura organizacional.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Entonces, para que los canales de comunicación se conviertan en verdaderos espacios de conversación es necesario que actúen sinérgicamente, sostengan un relato, cuenten una historia, que se enmarquen en las culturas institucionales y las lógicas de las organizaciones.

En el caso de la FCAyF, se relevó un producto comunicacional clave señalado por los mismos actores que integran la organización analizada; su sitio web. Percibido su valor estratégico a la hora de establecer vínculos tanto internos como externos, se han implementado, desde su creación, numerosas gestiones para optimizar su funcionamiento.

Es importante señalar que en este caso, la página web cumplía un doble rol ya que si bien puede considerarse un canal para la gestión de la comunicación externa también funcionaba como una herramienta de comunicación para toda la comunidad académica de la facultad. Es en este sentido, que los propios actores se informaban y se referenciaban en la página web de la FCAyF.

El Área de Informática era la encargada de concebir y sostener la plataforma digital de la web institucional, pero también, en muchas situaciones, terminaba siendo la encargada de gestionar los mensajes que se planteaban y los discursos que circulaban en la misma. Como bien lo expresó uno de los entrevistados “los chicos de informática son de 10, pero ellos no pueden diseñar y además generar los contenidos”.

A pesar de las actualizaciones que se fueron realizando sobre el sitio web; éste no cumplía con las expectativas ni de sus creadores y gestores, ni de sus usuarios. Fue por eso que se decidió realizar un análisis sistemático de las opiniones de los integrantes de la organización respecto de la plataforma y de algunas visiones externas que permitieran obtener claves para la optimización a corto plazo de ese canal de comunicación.

Lo primero que se pudo observar, tomando como referencia los discursos regulares de los diferentes usuarios de la plataforma fue que la misma resultaba “...súper aburrida, no es dinámica y no te dan ganas de navegarla...”. Esto se vio aún más reforzado con la frase de un secretario que refirió que “cuando uno ve la página web de la Facultad, da la sensación de ver



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

una foto antigua, bien clásica...ni siquiera las universidades inglesas, de corte más conservador, son tan 'apagadas' como la nuestra".

Estos verbatim que anteceden dan cuenta de la centralidad que tenía para los actores de esta organización el sitio web. En el marco de las entrevistas efectuadas para el diagnóstico, al mencionar que se estaba indagando acerca de la comunicación, la primera respuesta que obteníamos era siempre la misma, la necesidad de mejorar la página web.

Es así, entonces, que la comunidad de la Facultad asociaba en forma directa la comunicación con el sitio web. Es decir, que se trata de una cultura que entiende a la comunicación como herramienta de difusión de información. En este aspecto, fue un propósito fundamental del equipo encargado de llevar adelante el diagnóstico, trabajar en función instalar un concepto de comunicación más amplio, una comunicación entendida como producción social de sentido, como circulación de conversaciones y mensajes clave de la organización y no como mera difusión de información.

La intención del equipo fue, a lo largo de todo el proceso de trabajo en la Facultad, lograr que los públicos internos comprendan que la comunicación es mucho más que un canal unidireccional, que implica un ida y vuelta y que es esta retroalimentación lo que posibilita que existan las conversaciones, que circulen los discursos de la organización.

Es importante también destacar, en este punto, que esta conceptualización de los miembros de la organización sobre la comunicación dejaba al descubierto rasgos fundamentales de esa cultura organizacional.

Ambas consideraciones, más allá de sus particularidades, expresan una visión sostenida a nivel institucional respecto de la herramienta por parte de los usuarios. Teniendo en cuenta que la comunicación sólo es posible si el 'otro' puede y tiene la posibilidad de resignificar y construir sentido en una instancia de recepción, poder reconocer la palabra de estos usuarios resulta un insumo tan esencial como necesario para pensar en las mejoras y la optimización de la herramienta digital.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Ahora bien, este análisis deja de tener sustento y cuerpo si no se realiza un análisis de la herramienta, en cuanto a sus usos, posibilidades y limitaciones. Una página web, en este sentido, es un espacio de producción de sentido digitalmente mediatizado en el que productores y usuarios se vinculan en pos de recibir y/o difundir una información determinada.

En ese contexto, la herramienta debiera facilitar, a partir de su composición y características técnicas, la posibilidad de hacer inteligibles los mensajes que la institución, representada por las distintas áreas y sectores, intenta transmitir a los públicos de la misma.

Aquí es donde se pueden reconocer las principales dificultades de la herramienta. Lo primero que se puede señalar es la evidente ausencia de elementos multimediales en la conformación y construcción de la plataforma web de la Facultad. Esto provocaba que el sitio no fuera convocante, no fuera lo suficientemente atractivo para los usuarios lo que llevaba a que las visitas fueran escasas, no periódicas y que las actividades desarrolladas por la comunidad de la Facultad no fueran conocidas y valoradas por todos.

Es así que se puede observar cómo una cuestión, en principio tan técnica, impacta, en este caso de forma negativa, en los objetivos que perseguía la organización que eran los contenidos en el Plan Estratégico trazado por la institución, tal como se señaló al inicio del análisis, y giraban en torno a la visualización a la participación y puesta en valor de las actividades desarrolladas por la misma.

Es interesante, particularmente, señalar a los fines del presente trabajo cómo el análisis de una herramienta tan concreta como la web nos permite reconocer rasgos constitutivos de la organización, y es en esto que radica el valor del abordaje analítico llevado a cabo. Cuando se decidió trabajar estos casos se lo hizo pensando en lo que tienen de prototípicos, de ahí la elección de tomarlos como casos paradigmáticos para un análisis global que integre todos los ejes de abordaje de la comunicación institucional de la que forman parte los canales como un elemento más a tener en cuenta.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Retomando el análisis de los canales propuesto en este punto, se pueden destacar dos elementos: por un lado, que los contextos de significación han cambiado notoriamente en los últimos años. En la actualidad, las imágenes, el sonido y el video, son construcciones discursivas con una profunda y potente significación que uno no puede soslayar, ni desconocer; por el otro, que gran parte de los sitios web de las instituciones educativas utilizan recursos multimediales, que le aportan vida y dinamismo a su discurso.

Entendiendo entonces, este nuevo contexto tanto de producción como de recepción en el plano discursivo, es que se hizo necesario pensar en nuevas estrategias que propiciaran la utilización de herramientas multimediales y que permitieran interpelar a los usuarios desde una instancia más cercana a la cosmovisión epocal que nos atraviesa y nos define como sujetos en el siglo XXI.

En la introducción de este trabajo, se planteó que las transformaciones que han sufrido las organizaciones a lo largo del tiempo y las características que han ido adquiriendo en las distintas épocas. Las organizaciones se relacionan con los entornos, los contextos y las transformaciones sociales, aquellas que no logran adaptarse a las coyunturas desafiantes del momento terminan desapareciendo por no ser capaces de adaptarse a las nuevas circunstancias.

En este caso, la adaptación implicaba transformaciones relacionadas con los modos y hábitos de lectura (comprender la necesidad de un balance adecuado entre lo textual y lo icónico) y la capacidad de captar la atención en un mundo de múltiples pantallas y en el que el factor tiempo, la inmediatez, están al orden del día.

Necesariamente las culturas organizacionales deben dialogar con los entornos en los que la organizaciones se inscriben, por eso señalábamos la importancia de que la comunicación siempre sea trabajada desde una mirada integral y cultural, entendiendo hábitos, consumos y circunstancias para poder plantear estrategias de acción acordes a la cultura de la organización y a los tiempos que corren.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Específicamente sobre la herramienta, se pudo comprobar que el sitio web presentaba claras deficiencias en lo relacionado con el formato, el estilo y la valoración de la información a partir de un criterio planteado y concebido a priori.

Respecto puntualmente al formato y al estilo, podemos señalar que dicho contenido fue publicado como un documento pdf, sin guardar ningún tipo de sinergia con el resto de los contenidos de la página. En este sentido, marcando una constante en la configuración del sitio, el contenido de los links no se abren en una nueva pestaña, lo cual atenta contra la navegabilidad de la plataforma. En general, se encontraron textos breves y links para abrir o descargar un documento pdf. En algunos casos, como el analizado, directamente hay links que vinculan a documentos pdf.

Siguiendo este análisis más técnico, se evidencian numerosos links sin contenidos, una presentación de menús que obliga a *scroll*ear demasiado para buscar ciertas informaciones, lo que, nuevamente, atenta contra la navegabilidad y comodidad de los usuarios al utilizar la plataforma.

Otros ejemplos de estas situaciones se pudieron observar en la barra inferior derecha, donde se hace mención al mapa del sitio y los desarrolladores, entre otros, y ninguno de ellos redirecciona a ningún sitio. Lo propio puede decirse del último tomo de la revista institucional y de las actividades en los campos experimentales, en los que no hay mención de ninguna información o novedad.

Ello muestra, desde el plano discursivo, una falta de visibilidad de las acciones y publicaciones que la Facultad realiza y sostiene cotidianamente en su vida institucional. Se puede decir entonces, que desde la plataforma web, a partir de esta falta de generación de contenidos, se profundiza y propicia la invisibilidad de las acciones, y con ello la construcción de una imagen institucional, sin quererlo, vinculada a la falta de gestión.

Siguiendo con el análisis de la plataforma, otro aspecto a destacar es la ausencia de un buscador de contenido dentro del sitio. Además, tal como surgió del relevamiento, tampoco



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

contaba con herramientas que propicien el diálogo con los usuarios, tan sólo se presentaba, en la parte inferior de la web, un único formulario para toda la Facultad que permitía el contacto con el Departamento de Informática, Alumnos, Dirección de Enseñanza, Decanato o Posgrado. Ese es el único medio por el cual el usuario podía dejar algún tipo de comentario de manera directa, ya que la plataforma no contaba con ningún foro, ni red social.

Es decir, se puede observar una plataforma estática, que no ha hecho el salto cuali/cuantitativo hacia los usuarios, concibiéndolos desde el plano institucional, como actores pasivos. De más está decir, que actualmente la lógica de funcionamiento de las plataformas digitales y los usuarios han cambiado, y resulta imprescindible la introducción de herramientas que propicien el diálogo con los actores institucionales y que reconfiguren su rol, ya no desde la pasividad, sino como sujetos activos en la construcción discursiva en la dimensión digital de la organización.

Ahora bien, muchas de las áreas y secretarías de la Facultad poseen un usuario que les permite administrar sus propios contenidos. Sin embargo, la realidad indica que existe un claro desnivel en la generación de información, lo cual muestra por un lado, una deficiencia en el funcionamiento a partir de la lógica colaboracionista, y por otra parte, la ausencia de una conciencia sobre la necesidad de generar contenidos que propicien la visibilidad de las acciones del área, que no es más que un espacio que constituye, define y determina la construcción de la imagen institucional de la Facultad. Este análisis dejó a la vista cómo la falta de una estrategia de comunicación impacta considerablemente en el uso y la apropiación de una herramienta como la web.

Esto demuestra lo que se afirmaba en la introducción a los casos en la que los propios actores de la Facultad reconocían la necesidad de contar con profesionales con criterios periodísticos/comunicacionales que pudieran encontrar el valor noticioso de la información, jerarquizarla en función de los objetivos organizacionales a alcanzar y la necesidad de generar un espacio de referencia para la comunicación institucional de esa casa de estudios.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

En ese contexto, se propuso empezar a concebir la figura de un sujeto encargado de incentivar y recabar la información por cada una de las áreas de la Facultad, en pos de remediar esa situación de desniveles en la generación de contenidos. Asimismo, ese sujeto, enmarcado en un nuevo espacio institucional, como dijimos y como sería un área abocada a gestionar específicamente la comunicación institucional, debiera propiciar, a partir de su trabajo y de una política claramente concebida y difundida, la construcción de una conciencia institucional acerca de la importancia de la comunicación para vehicularizar y amplificar las acciones que realiza y desarrolla la Facultad.

Lo señalado anteriormente está vinculado de manera clara, a su cultura organizacional. En las entrevistas realizadas para la elaboración del informe diagnóstico surgía con claridad la duda sobre la falta de una cultura de comunicación de sus actividades, el desconocimiento sobre qué es noticia y que no o cómo convertir una información en noticia.

La gran mayoría de los entrevistados manifestaban que necesitaban contar con un espacio que vehicularizara, que decidiera y priorizara la información, que su propia formación -en general- como de ingenieros, no les daba los necesarios para determinar dichas cuestiones y necesitaban contar con un área y espacio conducido por comunicadores que pudieran ordenar, jerarquizar y vehicularizar correctamente la información. También es importante destacar que no existía, al momento del trabajo de campo, una política clara sobre quiénes podían tener una cuenta de correo institucional, quedando esta decisión en manos del directorio lo que marcaba a las claras, su forma de toma decisión y estilo de liderazgo.

Finalmente, en el plano estrictamente discursivo y de contenido, resulta fundamental en tanto, como ya se explicó, son los discursos sobre los que se fundan y sostienen en el tiempo las organizaciones, en la plataforma web se evidencia la clara ausencia de un discurso institucional que presente a la Facultad bajo un lema claro y contundente que permita visualizar la función y la proyección de la misma.





**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Al realizar el análisis de la plataforma, se observó que el usuario que navega la plataforma, en ningún link puede encontrar la manifestación y/o declaración de los objetivos institucionales de gestión. Pensando en su dimensión prospectiva, tampoco tiene acceso al plan estratégico de la institución, en el cual se manifiestan los lineamientos generales que se pretenden desarrollar en los próximos 18 años.

En definitiva, la deficiencia que se puede visualizar es rotundamente discursiva, ya que la FCAyF en la práctica, sostiene una actividad muy variada y sostenida que le permite tener un gran prestigio y reconocimiento social e institucional. Sin embargo, no es casual que, reconociendo las dificultades en el plano discursivo, el plan estratégico contemple la comunicación como un aspecto nodal a trabajar para propiciar el desarrollo sostenido de la institución.

En este sentido y en relación, ahora, a los canales de comunicación del Sanatorio IPENSA se analizaron dos canales: el correo electrónico (e-mail), y las carteleras. Cada uno de estos posee vehículos comunicacionales propios. En el caso del e-mail, el boletín electrónico es la herramienta seleccionada para comunicar las novedades institucionales, mientras que los afiches y notas al personal (tipo memorándum) son los protagonistas en las carteleras.

El Sanatorio utiliza fundamentalmente como herramienta de comunicación central el correo electrónico para comunicarse con todos los actores que desarrollan sus tareas allí. Se pudo observar que no todos han sido incorporados a la base de datos de mail por lo que muchos de ellos no acceden a la información que circula por ese canal. Es importante que quienes conforman una organización cuenten con una dirección de correo institucional que los identifique y les dé sentido de pertenencia. Este detalle, si bien técnico, es constitutivo de la cultura organizacional en términos de identificación con la organización y del sentido de pertenencia.

Entendiendo que el boletín electrónico era un canal de comunicación central para el Sanatorio y que no todos los públicos lo reciben, tal como fue señalado, la información vinculada



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

a la cotidianeidad de la organización no contemplaba a la totalidad de los mismos generando rumores, falta de comprensión sobre diversas temáticas pero fundamentalmente sobre los mensajes clave definidos por el directorio como por ejemplo el Plan Director de Obras.

La descripción detallada que se realizó con anterioridad, da cuenta de un tipo de cultura organizacional en la que el paradigma informacional puede apreciarse con claridad ya que al momento de realizar el diagnóstico los entrevistados responsables de la difusión y distribución del boletín manifestaban que por el solo hecho de enviarlo estaban comunicando.

En este sentido, y desde la perspectiva de análisis propuesta, entendemos que el boletín debe tener en cuenta las necesidades de comunicación del público. Esto resulta fundamental ya que es la comunicación fluida con el personal la que fortalece el sentido de pertenencia organizacional contribuyendo al involucramiento de las personas con la organización a partir de la identificación con la cultura organizacional. Podemos afirmar entonces, que el boletín de IPENSA no es utilizado de modo estratégico.

Los boletines descritos tienen como público destinatario al directorio, al plantel médico y mandos medios. Parte de la población de esta organización no estaba incluida en el mismo, como por ejemplo el personal administrativo. Todo canal de comunicación debe incluir a los distintos actores que forman parte de una organización atendiendo a las características del trabajo que cada uno desarrolla (no es lo mismo personal administrativo que el plantel médico). Se refiere a que la adopción o puesta en marcha de un canal de comunicación debe lograr segmentar, reconocer y producir información acorde para los distintos públicos de la organización.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

#### **5.4.2.4. Conclusiones de los casos paradigmáticos trabajados**

En el marco del cierre del diagnóstico de comunicación interna de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales –FCAyF-, llevado a cabo por un equipo de Comunicadores Organizacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social en el periodo comprendido entre noviembre de 2011 y abril de 2012, se presenta a continuación, una síntesis dees diagnóstico realizado. Así también, se establecen las líneas de acción propuestas para la optimización de recursos institucionales en materia de comunicación.

Para la ejecución del diagnóstico comunicacional, se utilizaron dos herramientas de recolección de información: la observación y la entrevista.

Se hicieron numerosas observaciones del uso y apropiación de los espacios por parte de los actores de la Facultad, la distribución en la ocupación de las instalaciones, la señalética, las carteleras e incluso las paredes como soporte de discursos.

Asimismo, en cuanto a las entrevistas, se concretaron más de 30 con el objetivo de cubrir el amplio abanico de actores que integran la FCAyF: autoridades, docentes, investigadores, no docentes, estudiantes y miembros de organizaciones vinculadas de una u otra manera a la institución. Se confeccionaron cuestionarios semi-estructurados, con preguntas particulares para cada área o sectores de la Facultad. A estas dos herramientas se sumó el análisis comunicacional y técnico de los productos comunicacionales, principalmente del sitio web institucional.

A partir de toda esta información, se detectaron tanto los nudos críticos como las potencialidades que caracterizan los procesos comunicacionales en la FCAyF, que se recuperaron para plantear las principales líneas de acción que debiera contener la planificación de una estrategia comunicacional.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Se tuvo como objetivos del diagnóstico conocer y analizar la realidad comunicacional de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales –FCAyF- para identificar el funcionamiento de los flujos de comunicación existentes en el ámbito interno y externo. Para ello se analizaron los espacios y canales de comunicación dentro del ámbito institucional, como así también los productos comunicacionales existentes, tanto internos como externos, para poder identificar y clasificar los públicos internos y externos de la FCAyF y, finalmente, elaborar conclusiones que permitan darle una fundamentación a las propuestas superadoras.

La planilla que se presenta a continuación, fue confeccionada a los fines de poder sistematizar las entrevistas en función de las dimensiones de análisis establecidas:

**Dimensión para analizar/segmentar las entrevistas**

<b>ENTREVISTADO: CARGO Y/O FUNCIÓN:</b>	<b>DECLARACIONES</b>
■ Vínculos entre las áreas institucionales y segmentos de públicos internos (estudiantes, docentes, no docentes, autoridades, graduados, etc.).	
■ Relaciones con la comunidad y otras organizaciones afines.	
■ Funcionalidad de los productos de comunicación institucional (utilización de la web, actualización y difusión de información relevante, etc.).	
■ Características de los espacios y canales de comunicación interna.	



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

■ Visibilidad de acciones de gestión.	
■ Otros aspectos relevantes.	

La Facultad es percibida de manera positiva por todos aquellos que forman parte del espacio de trabajo institucional. Al ser una Facultad relativamente pequeña, por cantidad de alumnos, permite el diálogo personalizado, la pronta atención de las demandas y la coordinación de tareas sin tantos sobretiempos.

Asimismo, destacan el crecimiento de la actividad académica y extensionista, del equipamiento, la diversidad del cuerpo docente, el prestigio de la formación de grado y posgrado y el respeto a la pluralidad de pensamiento. El siguiente extracto de una de las entrevistas, ilustra lo que venimos sosteniendo: “La cultura de la Facultad predispone a la comunicación informal, cara a cara”. Asimismo, indicó que “el crecimiento de la actividad académica y extensionista de los últimos tiempos ha sido impresionante”.

Otro aspecto destacable son las referencias insoslayables en el recorrido institucional, atravesada por los hechos que marcaron la historia de nuestro país. Aquí se destacan los cuadros en reconocimiento a aquellos miembros institucionales desaparecidos durante la última dictadura militar y el jardín de la memoria –compartido con la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UNLP- que expresan y representan un compromiso. Esto también da cuenta de su cultura, la forma en qué toma la historia y la cuentan.

Un punto clave del diagnóstico fue indagar la visibilidad de objetivos de gestión a largo plazo por la comunidad académica. Casi la totalidad de los entrevistados no pudo definir los objetivos, o bien presentaron profundas dificultades para concebirlos.

Sin embargo, en lo que respecta a objetivos de corto y mediano plazo, casi todos los entrevistados reconocieron que la gestión tiene un claro interés en promover la formación permanente de sus estudiantes, en una acción articulada de fortalecer los planes curriculares, con la homologación a nivel internacional del título.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Respecto del plan estratégico, la mayoría de los entrevistados refirieron un conocimiento sobre el mismo, aunque las opiniones fueron disímiles. Algunos destacaron su importancia en el marco de un trabajo consciente tendiente al desarrollo organizacional.

En este sentido, se expresaba un entrevistado: “ponerle letra” a los aspectos que menciona el mismo, ya que “para que no quede solo en una declaración de buenas intenciones”. Es decir, se plantea la necesidad de “bajarlo” e implementarlo, y a su vez, volver a difundirlo, ya que en la mayoría de los casos no recordaban la mayor parte de los aspectos que contemplaba. Además, no existen muchos acuerdos sobre quiénes son los responsables de difundirlo y ponerlo en discusión.

Pensando en términos comunicacionales y de gestión, una tarea necesaria fue reconocer los distintos públicos, los cuales determinan y condicionan los discursos que puedan construir y difundir desde la Facultad. En una dimensión interna, se indagaron las secretarías, los departamentos, a personal docente y administrativo, graduados, no docentes y alumnos.

En materia de comunicación, se observaron acciones aisladas, que no tributaban a un pensamiento sinérgico, estratégico y sistematizado. Se expresó la necesidad de pensar en la especificidad de las labores de cada una de las áreas en función de su tarea específica. Además, habla de la necesidad de empezar a concebir un espacio concreto que pueda encargarse de gestionar los productos comunicacionales institucionales, para darle sinergia y sentido a las numerosas acciones que desarrolla la FCAyF.

Otro aspecto para remarcar fue la falta de información entre áreas, lo que impide saber concretamente a los distintos actores institucionales qué es lo que se está haciendo y desarrollando en la Facultad y que quizás podría tener alguna articulación o vinculación con lo que está haciendo en su espacio de trabajo.

Claramente, ejemplifica las vicisitudes internas que existen en la actualidad en la institución para pensar la comunicación, a través de un lineamiento consciente y sistematizado que demarque ciertas reglas y objetivos operativos en pos de su desarrollo. Por ello, una



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

potencial área de comunicación puede erigirse, en ese marco, en un articulador y sostén del vínculo entre los diferentes sectores de la institución académica y la sociedad. Este aspecto, incluso, es reconocido por los entrevistados, que afirmaron por ejemplo que: “la información debe ser generada por gente que esté capacitada para realizar la tarea, ya que muchas veces hay información pero está mal presentada...”. Esta afirmación introduce, además, a otro aspecto importante, vinculado a las competencias y capacidades de aquellas personas encargadas de gestionar los discursos.

Se observó que muchas áreas institucionales, en el espacio digital de la plataforma web, tienen un administrador, pero en su inmensa mayoría no actualizan ni generan contenidos regularmente. Y en el caso que lo hagan, no existe ningún criterio, por ejemplo, de redacción y estilo. Se evidenciaron constantes desniveles de información entre áreas, que parecen espacios autónomos que no participan en la vida institucional de la misma organización.

Además, no existe sinergia y diálogo entre los distintos productos comunicacionales existentes además de la web, como la folletería, la Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, el boletín hortícola y la publicación *Contacto rural*, producida en el marco de un proyecto de extensión. Es decir, comunicar estratégicamente no forma parte de la cultura institucional de la FCAYF.

A este respecto, se puede observar que existen numerosas acciones de extensión, docencia e investigación que nutren a la Institución de un vasto potencial. Sin embargo, lejos de difundirse y visibilizarse, cada una de ellas demarca acciones puntuales que no logran trascender y terminan siendo hechos vinculados, no a la institución, sino al área institucional que lo gestiona.

Uno de los actores institucionales remarcó, al respecto que “la comunicación es algo fundamental, y no sólo hay que trabajarla de arriba hacia abajo, sino también de abajo hacia arriba”. Ello nos invitaba a repensar, no en una estrategia de comunicación anclada en un sector determinado, sino en una propuesta que tribute a operativizar y dar respuesta a las distintas



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

demandas de los diferentes claustros y actores, siempre bajo la órbita de un discurso institucional unificado que demarque y explicita unos objetivos de gestión que constituyan el camino prospectivo de la Facultad.

Con este breve paneo sobre la institución, se tiene una fotografía que muestra una Facultad que en el plano de la praxis, está muy viva y pujante. Sin embargo, en el plano simbólico/comunicacional, hay un camino por recorrer.

Como fue demarcado, el discurso institucional no logra ser pensado, concebido, ni difundido de una manera clara y estratégica, con el objeto de ganar visibilidad en la comunidad académica, que es su principal público destinatario. Tampoco, el contenido de sus diferentes productos comunicacionales encuentra una sinergia respecto al discurso de la Institución.

Ello, no sólo genera inconvenientes en el plano discursivo, sino que en muchos casos tiene efectos sobre cuestiones operativas, como por ejemplo, el desconocimiento para gestionar la difusión de una información relevante, o bien la valoración de la información en función de su preeminencia.

Por eso mismo, se cree necesario planificar una estrategia de comunicación que permita operativizar y dar respuesta a las distintas demandas de los diferentes claustros y actores, siempre bajo la órbita de un discurso institucional unificado que demarque y explicita unos objetivos de gestión que constituyan el camino prospectivo de la Facultad.

Como potencialidades de la institución, se destaca la sólida formación docente y actualización de prácticas formativas y curriculares, la variada oferta de posgrado, los sostenidos vínculos con organizaciones afines, las actividades y espacios regulares que propician la visibilidad del trabajo institucional, la integración en actividades productivas en el sector local, la valoración del desarrollo institucional por sobre el personal/individual, la amplia predisposición y expectativa ante el presente trabajo en materia de comunicación, el reconocimiento de la comunidad académica de la necesidad de pensar la comunicación como un aspecto central para la gestión institucional, la existencia de un plan de gestión, como un antecedente institucional





**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

válido tendiente a pensar estratégicamente el desarrollo institucional y la promoción de la investigación destinada al mejoramiento de procesos productivos.

El plan de comunicación interna para la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales estuvo signado por las problemáticas y las potencialidades detectadas en la fase de diagnóstico. La principal acción consensuada con las autoridades fue la puesta en marcha de un área de comunicación institucional, esto dio cuenta de la necesidad manifestada en el relevamiento realizado de contar con un espacio que nucleara todas las acciones en materia de comunicación, que tenga la capacidad de jerarquizar la información, tendiente a comunicar con claridad el plan de gestión trazado a través de las voces de los protagonistas ya que cada área, secretaría, tenía una función clave.

Finalmente, el área de comunicación institucional se puso en marcha con la colaboración del mismo equipo de trabajo que llevó adelante la intervención diagnóstica, sumando a un diseñador en comunicación visual y trabajadores no-docentes que al día de hoy, continúan.

Como parte del plan de acción y teniendo en cuenta lo que se ha sostenido a lo largo de esta tesis, en el sentido de que los planes de acción deben surgir como respuestas concretas a las características de las culturas organizacionales, se transcribe a continuación parte del documento fundante del área para poder ilustrar cómo se inscribió en la cultura organizacional de la Facultad y cómo respondió a las problemáticas descritas en la fase diagnóstica:

*Acerca del Área*

*El Área de Comunicación Institucional es un espacio que busca vincular a la institución desde todas sus dimensiones constitutivas, considerando los distintos departamentos y secretarías que la componen; así como también en su vinculación con el territorio. De esta manera, se contempla la comunicación con múltiples actores: docentes, no docentes, estudiantes, investigadores y la comunidad en general.*



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

*A partir de este escenario, se contempla la planificación, la coordinación y gestión del discurso institucional en los distintos soportes mediante el cual la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales se comunica. Una tarea que deberá contener la constante actualización acorde al devenir social de la institución.*

*De esta forma, esta área propuesta brindará un soporte y un servicio profesional en materia de comunicación a todos los actores institucionales que necesiten comunicar. Y para ello, organizará el trabajo respecto a la construcción discursiva de las acciones que se hacen y que se pretenden difundir.*

**Ejes de trabajo**

*La comunicación es un quehacer cotidiano mediante el cual no sólo se difunden informaciones sino también se articulan prácticas sociales en el desempeño de la institución. Para lograr que la comunicación sea efectiva, se trabajarán sobre dos ejes:*

- **Circulación de contenidos.** Conocer y comprender el escenario institucional.

*Si consideramos que una institución es la suma de las partes que la componen, resulta indispensable que los actores relacionados con la institución conozcan las actividades que promueve la misma y los espacios que la componen, sus relaciones y funciones. El área se encargará de promover la circulación de la información y facilitar el acceso a los contenidos a los actores a fin de establecer una mayor vinculación de los espacios y promover el cruzamiento de áreas de desempeño.*

- **Pedagogía de la comunicación.** Qué y cómo del discurso.

*Todo acto comunicacional produce sentido. A la hora de hacerlo masivamente, debemos considerar los posibles efectos de sentidos sobre aquello que se comunica y sus diversos receptores. Por lo tanto, es necesario tener en cuenta tanto la temática como la retórica. Cuando hablamos de temática nos referimos a los temas relevantes de la institución, aquellos que comprenden a nuestros receptores; en cambio, la retórica*



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

*refiere al ordenamiento del discurso y la utilización de las herramientas que los distintos lenguajes y soportes nos habilitan, el cómo.*

*Será, entonces, una tarea del área brindar herramientas que unifiquen los criterios comunicacionales y acompañar el proceso de formación con asesoramiento permanente.*

Por último, se presenta un cuadro de tres columnas en los que se reconocerá el aspecto por trabajar, las líneas de acción, y las acciones que contempla esos lineamientos enunciados:

Aspecto para trabajar	Líneas de acción	Acciones contempladas
Escasas instancias de intercambio entre áreas influyentes en la dimensión comunicacional.	Generación de vínculos entre áreas afines para poder gestionar la comunicación institucional.	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Conformación de un equipo de comunicación institucional.</li><li>■ Capacitación del personal implicado en el equipo.</li><li>■ Determinación y presentación del agente encargado de articular/gestionar los contenidos, para asegurar la actualización de información en los productos comunicacionales.</li><li>■ Disponibilidad de un espacio y de los insumos mínimos para desarrollar las labores</li></ul>



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

		<p>periodísticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Espacio de diálogo sostenido con el decano para definir, semanal o quincenalmente con el equipo, eventos y acciones relevantes para cubrir y difundir.</li> <li>■ Generación de acciones tendientes a mejorar el sitio web.</li> </ul>
<p>Falta de asesoramiento y apoyo a la Dirección de Informática en lo respectivo a la gestión de contenidos de la web institucional.</p>	<p>Plantear lineamientos de funcionamiento que permitan operativizar, unificar y dar coherencia al discurso de la Facultad en la dimensión de la Comunicación Digital<sup>4</sup>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recolección de información centrada en la figura del gestor/articulador de contenidos.</li> <li>■ Planteamiento de actualizaciones semanales.</li> <li>■ Priorización y reconocimiento de informaciones relevantes para difundir.</li> <li>■ Diálogo permanente con el área de informática para poder gestionar y subir</li> </ul>

<sup>4</sup>Sobre este aspecto, se ha profundizado y desarrollado con más detalle en el informe sobre la plataforma web presentando en una instancia previa al presente informe.



Universidad Nacional de La Plata  
Facultad de Periodismo y Comunicación Social  
Doctorado en Comunicación

		contenidos de manera independiente.
Ausencia de lineamientos en la política de comunicación institucional.	Elaboración y construcción de lineamientos que permitan organizar la producción discursiva de la Facultad.	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Generación de un manual de estilo y redacción en la que se establezcan normas de presentación de información, periodicidad y otras cuestiones vinculadas a asegurar la optimización en el proceso de generación y publicación de información.</li><li>■ Elaboración de un documento para el área de comunicación que lo posicione institucionalmente, defina sus roles y responsabilidades, y sienta las bases del lineamiento general respecto a la estrategia de comunicación que implementará la institución para visibilizar sus rasgos y acciones.</li></ul>



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

<p>Existencia de un plan de gestión, como un antecedente institucional válido tendiente a pensar estratégicamente el desarrollo institucional.</p>	<p>Visibilizar el plan estratégico desde la dimensión comunicacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Utilización del plan estratégico como un criterio periodístico transversal para priorizar y construir las notas que se actualizarán en la web, y en todos los productos que pueda generar la Facultad institucionalmente.</li> </ul>
<p>Cultura institucional anclada en canales de comunicación informales.</p>	<p>Elaboración de productos comunicacionales 'tradicionales' que permitan dar a conocer informaciones y acciones en la comunidad académica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Generación de un boletín institucional en los que se dé cuenta de las actividades concretas y destacadas realizadas por la Facultad – más allá de las investigaciones y cuestiones netamente técnicas- y se visibilice actores institucionales en función de notas o entrevistas personales.</li> </ul>
<p>Imagen interna sobre la</p>	<p>Generar información de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realizar y publicar entrevistas</li> </ul>



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

<p>gestión actual vinculada a una falta de operatividad.</p>	<p>'primera mano' a través de la voz de los protagonistas de las acciones que atraviesa la Facultad.</p>	<p>a los distintos miembros de la actual gestión, en función de sus responsabilidades y acciones sostenidas y desarrolladas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Elaboración de una editorial semestral del decano reflexionando acerca de las acciones sostenidas y la proyección institucional de la Facultad.</li></ul>
<p>Falta de visibilidad discursiva ante organismos afines.</p>	<p>Generar contenidos con la palabra de actores influyentes o representativos de las organizaciones afines.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Realizar notas periodísticas, en forma de entrevistas, en las que se cuente concretamente qué es lo que se está haciendo en conjunto con la Facultad.</li><li>■ Publicar las notas en el sitio web de la Facultad para generar una sinergia con las organizaciones del entorno.</li></ul>



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Por otra parte, en el caso del Sanatorio IPENSA, se utilizaron, para la ejecución del diagnóstico comunicacional, tres herramientas de recolección de información: la observación, la entrevista y las encuestas. Se hicieron numerosas observaciones y un pormenorizado análisis de los canales de comunicación y se analizaron encuestas realizadas con anterioridad a la implementación del diagnóstico.

El trabajo comenzó con entrevistas en profundidad realizadas a los miembros del directorio y grupos focales para el resto de las líneas del organigrama. Asimismo, se realizaron 250 encuestas a empleados administrativos que se complementaron con la observación y evaluación de otros medios internos como las carteleras, boletines, página web y otros documentos institucionales.

En relación con las entrevistas, cabe señalar, que se llevaron a cabo con el objetivo de cubrir el amplio abanico de actores que integran el Sanatorio a partir de cuestionarios semi-estructurados, con preguntas particulares para cada área o sectores de la organización.

Una vez recabada toda esta información, se detectaron tanto los nudos críticos como las potencialidades que presentaban los procesos comunicacionales de IPENSA, que fueron la base para el desarrollo del plan de comunicación interna.

Se tuvo como objetivos del diagnóstico conocer y analizar qué características posee la comunicación interna de IPENSA (comunicaciones interpersonales como así también las comunicaciones formales entre directivos, cuerpo médico y empleados). En cuanto a los objetivos específicos se relevaron mensajes claves que circulaban en la organización, su grado de internalización y el sentido que les otorgaban los distintos públicos.

Asimismo, se analizó la eficiencia de los canales de comunicación interna en un estricto sentido de conocer su utilidad y referencia con la cultura organizacional. Se caracterizó el flujo de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos y la comunicación horizontal entre pares. Por último, se indagó su discurso organizacional y su reconocimiento por parte de los públicos internos.





**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

En base a los resultados del diagnóstico, se detectaron algunos nudos críticos que posibilitaron la formulación una planificación estratégica que respondiera a las necesidades detectadas en esa fase.

En primer lugar, se reconoce el escaso conocimiento de la estrategia y de los objetivos que persigue el Sanatorio, fundamentalmente en lo que respecta al segmento de los médicos no empleados. Esta problemática responde al predominio de una comunicación informal y a la falta de un plan integral de comunicación como así también al concepto de comunicación entendida como sinónimo de información.

Al momento de llevar a cabo el trabajo diagnóstico, la organización se encontraba en un proceso de transformación que implicaba una remodelación de espacios y formas de trabajo. Las características de la cultura organizacional de la institución provocaban que la información acerca del Plan Director de Obras no fuera conocida por todos los públicos que la integran.

Justamente, el Plan Director de Obras fue reconocido como uno de los temas clave que circulaban al momento de la realización del estudio y tenía un alto impacto en el devenir laboral de la organización, a medida que avanzaba el diagnóstico y se relevaban conversaciones en las capas más alejadas de los lugares de toma de decisiones en la estructura jerárquica organizacional la información se volvía más difusa, imprecisa e incompleta. Es decir, que a mayor distancia de los espacios de formulación y toma de decisión de los procesos organizacionales, se podía observar una menor cantidad y precisión en la información.

Estas características de la cultura organizacional tenían una traducción inmediata en los canales de circulación de la información. La comunicación circulaba mayoritariamente por canales informales y resultaba evidente la necesidad de readecuación de los mismos para que actúen de modo sinérgico, es decir planificar de manera adecuada el uso y las funciones de cada canal de comunicación del Sanatorio (boletín, mails, carteleras).

La indagación demostró que existe una alta valoración de la institución por parte de sus públicos internos reconociendo los valores que detenta el Sanatorio referidos a ética,



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

responsabilidad y calidad. Asimismo, se reconocía el esfuerzo del directorio en el marco del proceso de transformación que estaba viviendo la institución y el compromiso del mismo con los problemas del personal

El 51% de los colaboradores consideró que el Directorio se compromete con los problemas del personal. Se destaca el hecho de que siempre hay una respuesta favorable ante problemas personales.

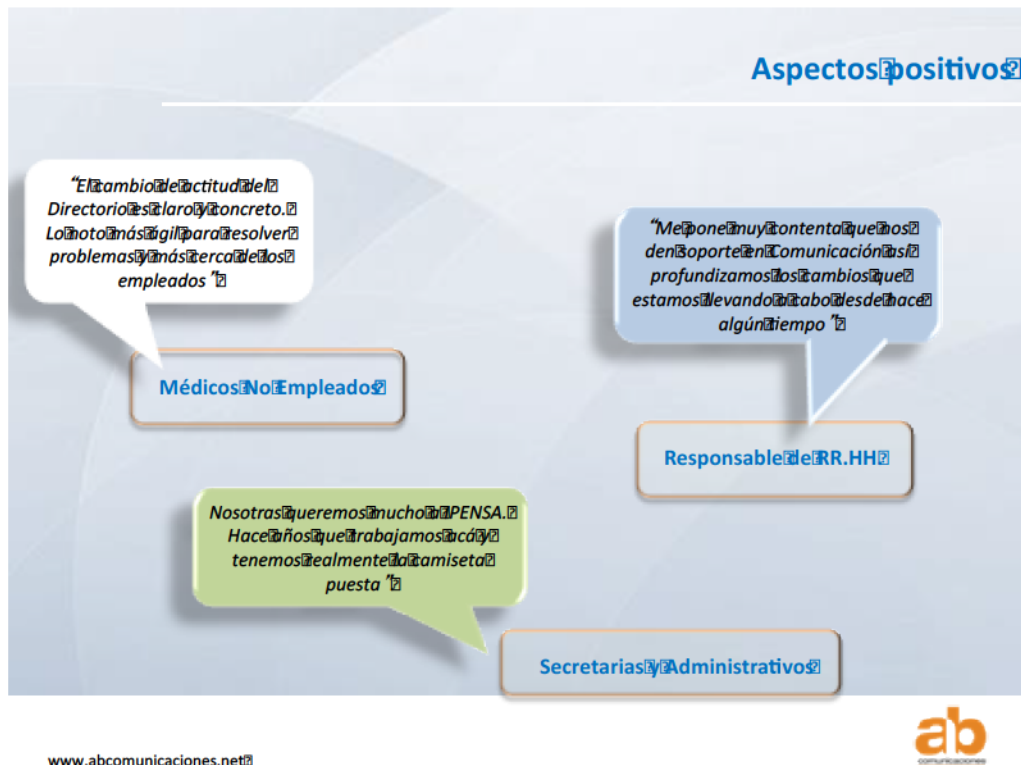
Independientemente de lo señalado con anterioridad, en relación a que está hablando de médicos que le dan una característica particular a esa cultura organizacional, fue altamente valorada su actitud flexible frente a las circunstancias de crecimiento de la institución que llevaron a realizar el trabajo de diagnóstico y plan de acción que ponía en tensión sus propias estructuras y creencias.

Estas actitudes pudieron visualizarse en la aceptación de los resultados de la investigación diagnóstica y en las propuestas de cambio que se construyeron a partir de los mismos.

Los siguientes verbatim relevados en el estudio nos sirven para ejemplificar lo que decíamos más arriba:



Universidad Nacional de La Plata  
Facultad de Periodismo y Comunicación Social  
Doctorado en Comunicación



A modo ilustrativo, se puede señalar que el plan de comunicación que se propuso ad hoc contempló entre muchas otras acciones el desarrollo de un nuevo canal de comunicación que fue su revista institucional en soporte papel y que tuvo como particularidad que su nombre fue elegido mediante votación por todos los miembros de la organización. Lo que se intentó demostrar con este ejemplo puntual es si bien su estructura era de tipo jerárquica y verticalista comenzó a darse una apertura hacia la participación más horizontal y democrática en la puesta en marcha de un nuevo canal de comunicación.

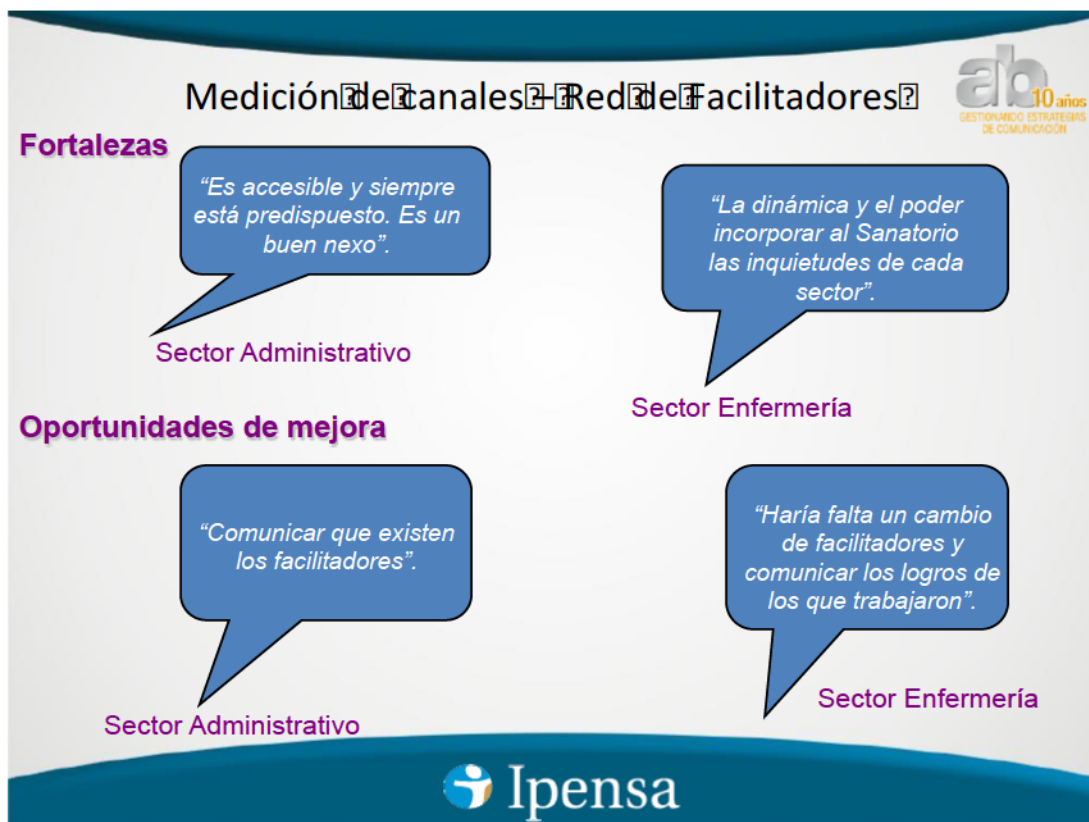
En esa misma línea, y a los mismos fines, de intentar ilustrar esa postura ya y a la luz de los resultados del diagnóstico que también dieron cuenta de una necesidad de optimizar la comunicación horizontal entre las áreas el Directorio, avaló la conformación de una red de facilitadores de la comunicación interna.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Concretamente, se eligieron representantes de todas las áreas de la organización que no tuvieran cargos de liderazgo para conformar una red que a partir de reuniones periódicas con miembros del directorio se informara acerca de los objetivos organizacionales, sus prioridades y la definición de los mensajes claves para luego comunicarlos en sus espacios de trabajo y convertirse en facilitadores de la información entre el directorio y sus áreas.

Este nuevo canal de comunicación tuvo una gran aceptación tal como lo reflejara la encuesta que se llevó a cabo con posterioridad a su lanzamiento:





**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Las propuestas anteriormente comentadas, tanto para el caso de la Facultad de Agronomía como para el de IPENSA, dan cuenta de un reconocimiento al rol y la función de la comunicación como resultado del proceso de investigación diagnóstica y en línea con las propuestas de acción planteadas.

Los planes de acción propuestos para ambas organizaciones tuvieron un estricto correlato con las características de sus culturas organizacionales y fueron elaborados teniendo en cuenta aspectos tales como formación de los directivos de cada organización, las características particulares de los actores internos, capacidades de liderazgo, conformación de las áreas de trabajo y sus conformaciones en relación a su carácter de público y privado según cada caso.

Hasta aquí, se ha realizado el análisis de los casos de estudios seleccionados. Ilustrar lo que sostuvimos en la primer parte de este trabajo con casos paradigmáticos. Ante la pregunta de qué es lo que se observa de las culturas organizacionales, en qué se materializa, se puede afirmar que en las conductas, en los distintos tipos de liderazgos que se dan hacia el interior de la organización, los discursos circulantes, la forma de “nombrar” ciertos procesos, la manera en que se toman las decisiones y quién las toma, lo escrito y lo no escrito y los mensajes claves.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

## **6. CONSIDERACIONES FINALES**

La presente tesis doctoral abordó la importancia del diagnóstico y el conocimiento de la cultura organizacional para la generación de estrategias de cambio y transformación desde la comunicación interna en las organizaciones. Esta conformación de un enfoque comunicacional pretende constituir un aporte al reciente campo de estudios en comunicación organizacional.

No obstante, si bien se buscó la construcción de un conocimiento con énfasis en la comunicación, este trabajo puso en diálogo distintas perspectivas, tradiciones académicas y saberes. Justamente, este aspecto fue uno de los puntos de partida. Así se buscó profundizar en el intercambio con la sociología, la antropología, las ciencias sociales y la comunicación.

Pensar un enfoque comunicacional de las culturas organizacionales en la actualidad, implicó analizar, que nuestro país, lejos de estar aislado a los cambios socio-culturales de los primeros años del siglo XXI, está inmerso en un conjunto de complejidades que hacen necesaria la construcción de andamiajes teóricos multidimensionales y que a su vez pongan el eje en la dimensión comunicación/cultura.

De esta forma, una primera cuestión era reponer el debate en el campo de las ciencias sociales y cómo estas habían analizado los cambios en las organizaciones producto de las transformaciones en el sistema capitalista post-fordista.

En este plano, si bien se reconocen todos los aportes de las distintas disciplinas, esta tesis intenta iluminar otros aspectos vinculados a cómo las culturas e identidades son performativas en las organizaciones y discutir en parte, una concepción más estructural reproductivista del poder en el marco organizacional.

Sin lugar a dudas, investigar y reflexionar acerca de las organizaciones, la comunicación interna, el diagnóstico y la cultura organizacional es indispensable para quienes creemos que hay, aún, un enorme recorrido por delante para nuestra disciplina en términos de debatir,



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

consensuar y poner en común una matriz de análisis para el abordaje y gestión de la comunicación interna en las organizaciones desde una perspectiva cultural.

Es entonces que el presente trabajo pretende realizar aportes a esta “gran conversación” que está en movimiento, que es dinámica, que se ve atravesada por las transformaciones que operan en las organizaciones en relación a factores políticos, económicos y tecnológicos. Más allá de estos elementos que las atraviesan, creo firmemente en la necesidad de alcanzar acuerdos en el sentido señalado.

En las primeras páginas de esta tesis, compartí interrogantes y objetivos que guiaron el análisis y reflexión sobre la temática que nos ocupa. Intentaremos entonces dar respuesta a los mismos en función de lo expuesto en las páginas precedentes y sintetizar los aportes pretendidos.

En relación a los tres ejes concretos que se propusieron, se exponen las aproximaciones arribadas:

- *Sintetizar un marco teórico que permita pensar a la comunicación interna desde su dimensión cultural, reforzando la triangulación conceptual entre cultura organizacional, comunicación interna y gestión.*

Aquí se puede afirmar a partir de los conceptos, autores, disciplinas y debates vigentes que la comunicación es el proceso de construcción y reproducción de significados y sentidos sociales, que actualiza continuamente el sistema de símbolos del universo cultural de una comunidad. La circulación y construcción de sentidos y significados sociales, es decir, la actualización del universo simbólico de la cultura (comunicación/cultura), se destacan de manera especial esos dos procesos que son la circulación y la reproducción.

Interesa particularmente lo expresado más arriba para postular que existe un intercambio constante que fluye en las interacciones entre los miembros de una comunidad donde no sólo



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

hay una repetición pura y sistemática de estructuras externas, objetivas, dadas sino que están interceptadas e interactuando constantemente con una fenomenología social; con una construcción generada por los agentes del universo social.

Entonces, se entiende a la comunicación como un aspecto ineludible de la cultura, como un proceso y un dispositivo, que pone en juego un conjunto de representaciones, reglas y conocimientos eficientes en ella para construir- a partir de ellos- nuevas representaciones, reglas y conocimientos a través de la experiencia inmediata de las personas que conforman una organización.

La cultura organizacional entendida, es decir, como el conjunto complejo de supuestos, valores, creencias, tradiciones, políticas y comportamientos esenciales que se materializa en el lenguaje, en los símbolos, mitos y comportamientos como marco de referencia compartido dentro de una organización. En tanto marco referencial, la cultura organizacional no se centra en cuestiones puntuales sino que opera globalmente, establece las prioridades de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman; es el marco de referencias para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

En este sentido, el entendimiento, en sentido amplio, de la cultura organizacional y su análisis, son fundamentales para la interpretación de las características que adquiere la organización. Caracterizar e interpretar la cultura organizacional permite caracterizar la organización

Por ello, se postula el concepto de cultura organizacional como el elemento central para pensar el abordaje de las organizaciones desde nuestra disciplina y diseñar estrategias de comunicación no como recetas universales sino ajustadas a las realidades organizacionales. Entendiendo a la cultura desde una perspectiva de heterogeneidad y no como un factor homogeneizante.





**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

- *Proponer una perspectiva de análisis de las organizaciones partiendo del concepto de cultura organizacional desde una mirada propia de la disciplina.*

A los fines de poder realizar abordajes diagnósticos de comunicación desde una perspectiva propia de la disciplina, se considera que las organizaciones son conversaciones. El lenguaje es la característica distintiva del hombre en tanto ser social y nada ocurre sin la mediación del lenguaje, por ende todas las organizaciones sociales están fundadas sobre la base de conversaciones.

En tanto red discursiva, la organización es, en definitiva, el conjunto de diálogos que la definen, relacionan a sus actores y la posicionan frente a los otros. El análisis, descripción y sistematización de estas conversaciones mediante el diagnóstico de comunicación es lo que nos permitirá caracterizar las culturas organizacionales para poder comprenderlas y aplicar planes de comunicación interna conforme a las características particulares de cada una. Cualquiera sea el problema que encare una organización, puede ser abordado mediante la observación de su estructura conversacional.

Ante la pregunta de qué es lo que se observa de las culturas organizacionales, en qué se materializa, podemos afirmar que en las conductas, en los distintos tipos de liderazgos que se dan hacia el interior de la organización, los discursos circulantes, la forma de “nombrar” ciertos procesos, la manera en que se toman las decisiones y quien las toma, lo escrito y lo no escrito y los mensajes claves.

- *Ilustrar a partir de dos casos de intervención diagnóstica en los que participé, en carácter de director de proyecto, la propuesta de abordaje de las organizaciones desde una perspectiva cultural.*



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Los casos paradigmáticos presentados pretenden dar cuenta de recurrencias, diferencias y formas de abordaje en trabajos de campo concretos desde la perspectiva comunicación/cultura a través del análisis de la cultura organizacional. Por eso mismo, esos casos fueron entonces analizados en detalle a partir de esta propuesta.

En primer lugar, resulta fundamental establecer que tanto en el caso de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales como en el del Sanatorio IPENSA se pudo caracterizar sus culturas organizacionales a partir de los abordajes diagnósticos realizados desde la perspectiva propuesta de comunicación/cultura. El enfoque estuvo en poder dar cuenta de cómo los casos paradigmáticos ilustraban lo que sostuvimos a lo largo de los primeros capítulos de esta tesis desde el punto de vista conceptual-teórico.

Las conversaciones relevadas a través de entrevistas, encuestas y observaciones, y el análisis de los estilos de liderazgo de las formas de “hacer” de estas organizaciones permitieron entender sus lógicas, identidades y el marco de referencia bajo el cual se desenvuelven. La mirada posada desde el paradigma comunicación y cultura, como propuesta de abordaje, señaló que los actores o públicos internos, sus historias, formaciones, posicionamientos, marcan y atraviesan a la organización y les dan forma.

La primera conclusión sobre este eje lleva a pensar, en base a los análisis realizados, sobre cuál es la concepción que opera acerca del concepto de comunicación en las organizaciones, y es el de pensarla en tanto información y no como producción social de sentido. Esto la empobrece, restringe y limita el verdadero rol de la comunicación más que nada, en su enorme potencial vinculado a las posibilidades de transformación que supone.

Se pudo observar, cómo, en la interacción con los públicos de las organizaciones seleccionadas las culturas organizacionales estaban marcadas por el paradigma informacional de la comunicación. Y cómo en la propia intervención diagnóstica se buscó ampliar la mirada de los mismos hacia entender la comunicación en un sentido más amplio, cuya principal función



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

tiene que ver con la generación de confianza, con la capacidad de producir sentidos, de promover conversaciones, de que realmente sea de ida y vuelta.

No sólo fue posible dar cuenta de esta concepción de la comunicación en esos diálogos sino también en los detallados análisis llevados a cabo de los canales de comunicación en ambas instituciones, cómo este concepto “pobre”, incompleto de comunicación se tangibiliza en esas herramientas de comunicación que se describieron y analizaron pormenorizadamente. Se puso el foco no sólo en cuestiones vinculadas a las formas y estilos-que también dan cuenta y caracterizan una cultura organizacional-en tanto la definición de colores, formatos y diseños “hablan” y dicen, sino también en los discursos y en los mensajes claves que allí se plasman.

Este es un punto clave que se resalta: en los casos de referencia, se parte de una preocupación de los referentes organizacionales por “las herramientas”, poner en práctica la mirada de la comunicación desde una perspectiva cultural implicó, entre otras cosas, buscar las manifestaciones de la identidad de las organizaciones en sus conversaciones pero además en sus herramientas de comunicación, en sus canales.

Se buscaron esas marcas, esas manifestaciones de sus culturas identitarias en la organizaciones como un todo integral donde, justamente, lo canales-que según sus referentes, eran el mayor punto crítico y urgente a trabajar-también dieron elementos para comprender y sumergimos en sus culturas organizacionales.

En referencia a lo planteado en el párrafo anterior, interesa señalar que las organizaciones seleccionada para el análisis presentaban estructuras organizativas que se reflejan en los sentidos de circulación de la comunicación: en el caso de IPENSA, con una clara marca cultural hacia la comunicación vertical, característica que también pudo observarse en el caso de la FCAYF pero cruzada también por ciertos rasgos característicos de comunicación horizontales. En este sentido, y tal como se señaló en la introducción a los casos de estudio, los estilos de liderazgos de cada una de estas organizaciones fueron una fotografía perfecta de sus culturas organizacionales.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

En el caso del Sanatorio, la estructura jerárquica conformada por un Directorio Médico con una visión concreta de la comunicación, que no se caracterizaba por el estilo conversacional sino por el de toma de decisiones, y su cascadeo en formato de mensajes claves no promovía ni garantizaba que los colaboradores estén informados sobre los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Pese a sus propias estructuras y definiciones sobre qué esperaban de la comunicación se decidieron, en el marco de un proceso de revisión de procesos, a explorar y entender cuáles eran las problemáticas desde el punto de vista comunicacional que entorpecían el funcionamiento organizacional, que si bien originalmente lo restringían a la comunicación externa y solamente lo visualizaban en el mal funcionamiento de los canales, accedieron luego de conocer los resultados del diagnóstico a implementar cambios más profundos.

En el caso de la FCAYF y si bien la caracterización de su cultura organizacional presentaba más rasgos de verticalismo que de horizontalidad, al estar mediada la toma de decisiones por los representantes de los distintos claustros (docentes, no docente, estudiantes, graduados, etc.), justamente los procesos decisorios debían ser más “negociados” y consensuados que en el otro caso de análisis pero tampoco esto garantizaba que la comunicación llegue a tiempo, de manera pareja a todos y con el sentido que pretendían sus emisores.

Su propia formación y reconocimiento de la necesidad de contar con “expertos” que les ayudaran a definir la jerarquización de la información, los mejores modos de compartirla y hacerla circular, fueron uno de los puntos claves para caracterizar su cultura y para tomar luego decisiones en el plano de la acción.

A continuación y para poder seguir avanzado con las conclusiones, luego de haber recorrido y sintetizado los tres ejes de los que partió el presente trabajo y en los que buscó realizar aportes nos centraremos en las preguntas que dieron origen al mismo, a saber:



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

*- ¿De qué modo el diagnóstico de comunicación interna se convierte en el proceso clave para analizar y comprender la cultura organizacional como base necesaria para el desarrollo de estrategias de comunicación para la acción?*

Según mi criterio y opinión ha quedado plasmado, en el recorrido de las páginas que preceden, que es imposible pensar una intervención en materia de comunicación interna en una organización sin partir de un adecuado diagnóstico que describa, analice y caracterice la cultura organizacional con el fin de poder luego proponer estrategias de comunicación para la acción. Para sostener el argumento, me remitiré al ejemplo del Sanatorio IPENSA, en donde luego del diagnóstico se implementaron una serie de acciones tendientes a trabajar sobre los aspectos críticos que surgieron en la etapa exploratoria.

El plan de comunicación interna tuvo un estricto correlato con las características de su cultura organizacional. Hubiera sido inviable, primero, que haya sido aprobado por el Directorio Médico sin haberlo enmarcado dentro de sus lógicas y formas de hacer y actuar y en un segundo orden, habrían fracasado estrepitosamente sino hubieran sido elaboradas ad hoc.

Por lo anteriormente señalado, se tuvieron en cuenta aspectos tales como formación de los directivos, las características particulares de los actores internos, capacidades de liderazgo, conformación de las áreas de trabajo y su conformación en relación a su carácter de organización privada perteneciente al sistema productivo.

El diagnóstico de comunicación permitió pensar el plan de acciones, tal como se describió en el análisis de caso, y la conformación de una red de facilitadores de la comunicación interna integrada por actores que representan a cada área de la organización. Los mismos fueron elegidos no por su cargo jerárquico -es decir, por su lugar en el organigrama-, sino por su capacidad de llegada a compañeros de área, funcionando como nexo entre el Directorio y su área de trabajo para “aceitar”, facilitar y traer *feedback* de primera mano frente a los mensajes clave definidos por la cúpula de la organización. Esta red de exitoso funcionamiento y se



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

convirtió en clave para la organización como garantía de que la comunicación se convierta en IPENSA un proceso de ida y vuelta fue estructurada y armada conforme a las características propias de la organización.

El ejemplo señalado ayuda a visualizar y a responder el interrogante inicial de que es necesario comprender en clave comunicacional la cultura organizacional como base necesaria para las propuestas de acción.

*- ¿Cómo se relacionan las características de la cultura organizacional en los planes de comunicación interna de las organizaciones?*

Vengo sosteniendo que el diagnóstico es la herramienta central para evaluar las prácticas sociales a partir de un conocimiento sistemático de las organizaciones, y del planteamiento de acciones destinadas a generar modificaciones en la comunicación y la cultura de las instituciones e insistimos con que el énfasis debe estar puesto en la cultura organizacional como elemento central de los procesos de transformación; esto es como elemento central para la transformación al momento de gestionar comunicación.

En el caso de la FCAyF tomamos, junto al equipo de trabajo, las potencialidades detectadas en el abordaje diagnóstico de su cultura organizacional para elaborar las propuestas de transformación.

En este sentido, y a través del relevamiento de las conversaciones que sostienen y dan forma la organización, y teniendo en cuenta que la materia prima para el análisis simbólico es el lenguaje, encontramos una cultura que como potencialidad reconocía la necesidad de incorporar profesionales de la comunicación y crear un área específica a tales fines. Esta fue una de las acciones más importantes que se plantearon y se ejecutaron. Y al día de fecha, el Área de Comunicación Institucional tiene un rol central en la vida diaria de casa de estudios.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

Nuevamente, el análisis de las características de su cultura organizacional nos permitió en tanto asesores en materia de comunicación proponer la creación del área adaptándola, imitando el funcionamiento de otros espacios de gestión de la Facultad; para esto se debió primero conocerlas.

Como primera acción, el área generó un primer documento que consistió en la elaboración de una política de comunicación que cumple la función de indicar cuáles son sus funciones, cómo se inscribe en el marco de la operatoria diaria de la Facultad, cómo deben hacerse los pedidos, cómo va a centralizarse y distribuirse la información desde ese espacio pero fundamentalmente cuál es la política de comunicación de la Facultad. Claramente este documento fue elaborado en conjunto con nuestro equipo atendiendo y respetando las características de la cultura organizacional. Otro ejemplo más del correlato cultura organización /plan de acción.

Hasta aquí he llegado con estas primeras consideraciones finales en base al trabajo desarrollado en las instituciones Sanatorio IPENSA y Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales (UNLP). Consideraciones finales que de ninguna manera pretenden ser concluyentes sino que tal como manifestamos es nuestro deseo e interés seguir aportando a esta gran “conversación”.

Por último, y no por ello menos importante, no puedo cerrar estas últimas líneas sin dejar sentadas algunas perspectivas y miradas en torno a la comunicación interna y su gestión.

Considero que en el ámbito de la comunicación interna, las conversaciones que vinculan a los públicos internos con la organización son las que construyen y reconstruyen la cultura organizacional. Justamente, la mejor estrategia de comunicación organizacional empieza, sin lugar a dudas siempre de adentro hacia fuera.

Los cambios más significativos en comunicación interna se están dando en tres planos simultáneos. Por una parte está el pasaje de la gestión de canales a la gestión de la cultura organizacional. Sin lugar a dudas, hoy la comunicación interna tiene un rol clave como



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

productora, reproductora y transformadora de las matrices culturales que hacen a la vida organizacional.

Es importante pensar la comunicación interna desde una visión holística y cultural. Esto es, de conversaciones, de idas y vueltas, en lugar de comunicación ascendente y descendente, porque es en el diálogo donde aparece la co-creación y se enriquecen las prácticas organizacionales.

La hipermediatización, el transmedia, los patrones de consumo simbólico actuales no resisten los viejos modelos de comunicación institucional. Hoy, la comunicación interna compete seriamente por la atención cada vez más difícil de conseguir de los públicos, frente a miles de estímulos externos de gran impacto y escenarios de trabajo cada vez más complejos y desafiantes. En las redes sociales, se habla del reinado del contenido y la comunicación interna no escapa a esto.

La introducción de las TIC en la gestión de la comunicación interna obligan a revisar las culturas organizacionales, a preguntarse si estamos listos para adoptarlas y, fundamentalmente, a determinar cuándo y cómo.

Para finalizar, el análisis de la comunicación en las organizaciones en su dimensión cultural constituye un aporte central al campo de estudios de la comunicación. Los agitados tiempos que marca el capitalismo neoliberal post-fordista hacen necesaria la reflexión interdisciplinaria que ponga en relación distintas perspectivas y saberes en torno a la comunicación como objeto de estudio.

En este aspecto, queda abierta la agenda de investigaciones para futuros desarrollos, tanto en relación a los casos abordados, como para la utilización de este andamiaje teórico conceptual como marco para pensar los procesos comunicacionales y culturales en las organizaciones.





**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez Trejeiro (2014). "Introducción", en: Brandolini; González Frigoli; Hopkins (2014). *Conversaciones*. Buenos Aires: La Crujía.
- Altamirano, Carlos (Compilador) (2002). *Términos críticos de sociología de la cultura*. Buenos Aires: Paidós.
- Arogyaswamy Berbard and Byles Charles M. (1987). "Organizational culture: Internal and external fits", en *Journal of Management* 13.
- Bauman, Zigmunt (2002). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Becker, H. (2009). *Outsiders. Hacia una Sociología de la Desviación* [1963]. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Bourdieu; Passeron (1972). *La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. Barcelona: Editorial Laia.
- Bourdieu, Pierre (1983). *Campo de poder y campo intelectual*. Buenos Aires: Folios Ediciones:
- Bourdieu, Pierre (1999). *Capital cultural, escuela y espacio social*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Brandolini; González Frigoli; Hopkins (2014). *Conversaciones*. La Crujía: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Bronstein, V.; Gaillard, J. C.; Piscitelli, A. (1995). "La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales". En: Delgado, J. M.; Gutiérrez, J. (1985). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

- Blutman, G.; Méndez Parnes (2013). "Reformas Administrativas del Estado y Cultura Organizacional" [en línea]. Recuperado de: [https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/03/Blutman\\_Gustavo.pdf](https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/03/Blutman_Gustavo.pdf) Fecha de consulta: 30/11/2016.
- Etkin, J.; Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Castel, Robert (2004). *La inseguridad social ¿Qué es estar protegido?* Buenos Aires: Manantial.
- Paul Capriotti (2014). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas [en línea]. Recuperado de: [http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf) Fecha de consulta: 30/11/2016.
- Cortés, M. (2013). *El constructor de éxitos*. La Plata: EPC, FPyCS, UNLP.
- Echeverría, R. (2003) *Ontología del lenguaje* [en línea]. Recuperado de: <file:///C:/Users/RO/Downloads/ontologia%20del%20lenguaje%20echeverria%20pdf.pdf> Fecha de consulta: 10/11/2016.
- Flores, Fernando (1997). *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen Ediciones. 5° ed. [en línea]. Recuperado de: <https://www.inf.utfsm.cl/~ric/sia/textos/creando%20org.pdf> Fecha de consulta: 10/11/2016.
- Flyvbjerg, Bent (2004). "Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso". REIS, 106 [en línea]. Recuperado de: [http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_106\\_041167998142322.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_106_041167998142322.pdf) Fecha de consulta: 15/11/2016.
- Frassa, Juliana (2011). "Cultura Organizacional: Conceptualizaciones y Metodologías detrás de un concepto complejo", en *Revista Dirección y Organización*, N° 44, Junio 2011. Madrid: Centro de Estudios de Postgrado de Administración de Empresas (CEPADE).



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

- García Canclini, N. (1993). "El consumo cultural y su estudio en México: una propuesta teórica", en García Canclini, N. (coord.) (1993). *El consumo cultural en México*. México: Ed. Conaculta.
- García Canclini, N. (2001). *Culturas Híbridas*. Buenos Aires: Paidós.
- Geertz, Clifford. (2005). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- González Pérez, C. F. "Cultura organizacional: reconsideraciones sobre un concepto amplio" [en línea]. Recuperado de: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/34616/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/34616/Documento_completo.pdf?sequence=1) Fecha de consulta: 10/11/2016.
- Ibarra Colado, E. (2006). "¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas", en De la Garza (2006): *Teorías sociales y estudios del trabajo*. Nuevos enfoques. México: Editorial Anthropos [en línea]. Recuperado de: [http://www.laisumedu.org/DESIN\\_ibarra/Usuarios/lbarra-lossaberessobrelaorganizacion.pdf](http://www.laisumedu.org/DESIN_ibarra/Usuarios/lbarra-lossaberessobrelaorganizacion.pdf) Fecha de consulta: 10/11/2016.
- Ibarra Colado, E. (2006). "Teoría de las organizaciones, un mapa conceptual en disputa", en De la Garza (2006): *Teorías sociales y estudios del trabajo*. Nuevos enfoques. México: Editorial Anthropos [en línea]. Recuperado de: [http://www.laisumedu.org/DESIN\\_ibarra/Usuarios/lbarra-lossaberessobrelaorganizacion.pdf](http://www.laisumedu.org/DESIN_ibarra/Usuarios/lbarra-lossaberessobrelaorganizacion.pdf) Fecha de consulta: 10/11/2016.
- Mattelart, A.; Neveu, E. (2002). *Los cultural studies. Hacia una domesticación del pensamiento salvaje*. La Plata: EPC, FPYCS.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, EE.UU.: Jossey Bass.
- Schmucler, H. (1997). "La investigación: Un proyecto comunicación/cultura", en Schmucler, H. (1997). *Memoria de la comunicación*. Buenos Aires: Biblos.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

- Schuttenberg, M. (2008). "Sociedad, trabajo y política. Un análisis desde la teoría social contemporánea sobre el proceso de globalización", en *Revista Relaciones Internacionales* (IRI). La Plata: Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional de La Plata [en línea]. Recuperado de: [http://www.iri.edu.ar/revistas/revista\\_dvd/revistas/cd%20revista%2034/ri34%20papel/ri%2034%20shuttemberg.pdf](http://www.iri.edu.ar/revistas/revista_dvd/revistas/cd%20revista%2034/ri34%20papel/ri%2034%20shuttemberg.pdf) Fecha de consulta: 10/11/2016.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. España: Paidós Iberica.
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona: Gedisa.
- Stephen M. R. Covey (2007). *El factor confianza: el valor que lo cambia todo*. Buenos Aires: Paidós.
- Mintzberg H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: Editorial El Ateneo.
- Pardo, R. (1996). "El giro hermeneútico en las ciencias sociales, en Díaz, E. (1996) (compiladora). *La ciencia y el imaginario social*. Buenos Aires: Ed. Biblos.
- Prieto Castillo, D. (1990). *Diagnóstico de la comunicación*. Quito: CIESPAL.
- Prieto Castillo, D. (1999). *La comunicación en la educación*. Buenos Aires: Ediciones CICCUS-La Crujía.
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Vasilachis de Gialdino, Irene (2008). "Los fundamentos epistemológicos en la metodología cualitativa", en Cohen, N.; Piovani, J.I. (comp.) (2008). *La metodología de la investigación de debate*. Buenos Aires: EUDEBA – UNLP.



**Universidad Nacional de La Plata**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
**Doctorado en Comunicación**

- Wright, S. (1998). "The politicization of "culture". Copyright by the Royal Anthropological Institute". [en línea]. Recuperado de: <http://lucy.ukc.ac.uk/rai/AnthToday/wright.html> Fecha de consulta: 15/11/2016.