

AL A BORDAJE DE LAS ORGANIZACIONES

**ALGUNAS NOCIONES SOBRE EL USO DE METODOLOGÍAS DESDE
LA MIRADA COMUNICACIONAL**

Documento de Cátedra | TPM 2007
Taller de Producción de Mensajes
Facultad de Periodismo y Comunicación Social

Lic. Santiago Albarracín-Lic. Martín González Frígoli (comp.)



AL A BORDAJE DE LAS ORGANIZACIONES

ALGUNAS NOCIONES SOBRE EL USO DE METODOLOGÍAS DESDE LA MIRADA COMUNICACIONAL

Documento de Cátedra | TPM 2007

Prof. Titular: Lic. Santiago Albarracín

Prof. Adjunto: Lic. Martín González Frígoli

Equipo docente:

| | |
|--------------------|--------------------------|
| Josefina Martínez | Sebastián Molina Coronel |
| Paloma Sánchez | Marcela Fons |
| Laura Jaureguierry | Mariela Rodríguez Ponte |
| Verónica Miravalle | Florencia Zubieta |
| Luciana Isa | Marcela Hornos |
| Juan Pérez Moreno | Rocío Carolina Bergé |
| Diego Colombo | Claudio Andrés Fernández |

| | |
|---|----|
| <u>Del equipo del TPM</u> | 3 |
| <u>Glosario</u> | 7 |
| <u>Fundamentos teóricos de las perspectivas metodológicas</u> | 9 |
| <u>Herramientas de recolección de datos</u> | 24 |
| <u>Técnicas de análisis de datos</u> | 37 |
| <u>Pautas de presentación de documentos</u> | 58 |
| <u>Bibliografía</u> | 61 |



Del equipo del TPM

La iniciativa de este documento de cátedra surge como respuesta a una necesidad sentida por parte de los estudiantes de esta Facultad que nos interpela también a nosotros como equipo de cátedra. Nos referimos a las falencias teórico-prácticas en materia metodológica a las que se ven enfrentados los alumnos al llegar a las instancias superiores de la carrera.

Por tal motivo, fue nuestra intención como equipo de cátedra poder acercar a los alumnos algunos conceptos y nociones básicas sobre *metodología*. A nuestro entender, su conocimiento y comprensión resultan un factor clave y condicionante, en cuanto se transforma en la herramienta de trabajo para cualquier **comunicador organizacional**.

Al momento de considerar el tema se plantea la ausencia de una bajada al campo, entendiendo que hablar de metodología implica y supone mucho más que definir una perspectiva 'cuanti' o 'cualitativa'. En tal sentido es que en este documento nos proponemos trascender esta dicotomía al momento de ser utilizadas en el abordaje organizacional. A su vez, es nuestra intención que estas páginas sirvan de aporte tanto para la instancia diagnóstica como la de planificación.

Es decir, que el **objetivo central** que intentamos alcanzar con este trabajo es el de acercar a los futuros profesionales la mayor cantidad de elementos posibles para la **gestión comunicacional** en las organizaciones.

Se desprende entonces de estos argumentos, la intención de este trabajo: *brindar algunos conceptos (a nuestro entender claves) sobre herramientas metodológicas que sirvan al comunicador organizacional para desempeñarse en el campo de intervención.*

En tanto comunicadores y productores de mensajes, siempre tenemos en cuenta a nuestros destinatarios, razón por la cual pensamos en la elaboración de un material con contenidos sintéticos, claros y, por sobre todas las cosas, jerarquizando el orden de la información en correspondencia con el fin último del documento.



Es importante aclarar que estas páginas sólo intentan ser una **guía**, por lo que aspiramos a que sea interpretado como tal. Nos proponemos que este documento actúe como disparador al momento de poner en acción nuestros conocimientos.

De este modo, esperamos que así resulte y que, más allá de su lectura y comprensión, puedan apelar a la creatividad e iniciativa por la que todo comunicador debiera abogar.

Introducción

El comunicador organizacional actúa en el campo del discurso generando sentidos. Siguiendo esa línea, entendemos a la **comunicación** como una disciplina/ campo de estudio posible de ser aplicado a cualquier práctica social; una forma de posicionarse frente al análisis, pero también de construir un modo de intervención que tiene como fin último la transformación. Para llevar a cabo esta modalidad tomamos como eje la **planificación** de acciones, teniendo en cuenta la formulación de **políticas** y **estrategias**.

Al iniciar cualquier proceso de investigación, además de plantearnos los objetivos y el **marco conceptual** desde el cual vamos a posicionarnos (entre otros aspectos a considerar), debemos pensar en el **marco metodológico**. La elección del mismo genera un proceso de reflexión casi de manera inconsciente, para poder dilucidar desde qué posición se va a analizar el objeto de estudio.

En el caso del comunicador organizacional (en su rol de científico social), donde su campo de acción o de intervención es la propia organización, la situación se puede tornar compleja. Él mismo debe concebir la investigación como un proceso creativo, plagado de dificultades imprevistas, de prejuicios invisibles y de obstáculos de todo tipo.

Frente a esta realidad, es necesario comprender que *“para hacer ciencia, es preciso seguir determinados procedimientos que nos permitan alcanzar el fin que procuramos: no es posible obtener un conocimiento racional, sistemático y organizado actuando de*



*cualquier modo; es necesario seguir un método, un camino que nos aproxime a esa determinada meta.*¹

Por ello es importante concebir a la metodología como un estudio del método desde el cual el comunicador, a partir de su análisis, pueda dilucidar lo que le resulta útil y necesario y desechar lo que no considera adecuado a los efectos de poder dar respuesta a los objetivos de trabajo. Así, las técnicas que se empleen deben tener una relación directa con el cumplimiento de tales objetivos.

A los efectos de un trabajo de **diagnóstico** y **planificación** comunicacional, las nociones teóricas permiten conceptualizar la práctica ligada a los requerimientos de trabajo que se realiza; es decir, posibilitan la interpretación de las prácticas que surgen en el ámbito de trabajo.

Es sumamente importante que asumamos el rol de **comunicadores organizacionales**, interpretando la realidad, no como un objeto *estructurado*, sino como una materia *estructurable*, a la cual hay que otorgarle forma y construirla. Esto será posible a partir de la elección de presupuestos teóricos y de los métodos y técnicas más adecuados para acceder a la información que nos permita responder a las preguntas y demandas que surjan de las prácticas en las organizaciones.

Dado que todo proceso de **diagnóstico** y **planificación** implica también una investigación para la acción, para el cambio, la teoría nos permite hacer inteligibles las prácticas que analizamos e interpretarlas, para luego, orientar las acciones.

Al respecto **Pierre Bourdieu** explica que las elecciones técnicas más empíricas son inseparables de las más teóricas de construcción del objeto. La metodología y las herramientas utilizadas, deben guardar coherencia con el marco conceptual y los objetivos trazados.

En definitiva, vale destacar que para cada caso estudiado/abordado resulta necesario armar un marco teórico consistente, formular con claridad los objetivos del trabajo y

¹ **SABINO, CARLOS.** El proceso de investigación. Buenos Aires, Editorial Lumen - Humanitas, 1996



seleccionar la metodología más adecuada en tanto que *“los marcos teóricos vinculados con objetivos de la investigación plantean requisitos que deben ser cumplimentados con metodologías específicas”*.²

² SAUTU, Ruth; BIONOLO, Paula; DALLE, Pablo; ELBERT, Rodolfo. “MANUAL DE METODOLOGÍA, Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología”. FLACSO. Colección Campus Virtual. Buenos Aires, 2005. Pág. 26.



GLOSARIO

A continuación se describen algunas terminologías básicas que servirán de apoyo para abordar el presente documento.

Metodología: es la denominación que recibe el estudio del método –o de los métodos, si se quiere dar al concepto un alcance más general-, y abarca la justificación y la discusión de su lógica interior, el análisis de los diversos procedimientos concretos que se emplean en las investigaciones y la discusión acerca de sus características, cualidades y debilidades.

Método científico: es el procedimiento o conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener conocimientos científicos, el modelo de trabajo o pauta general que orienta la investigación.

Paradigma: marcos teórico-metodológicos utilizados por el investigador para interpretar los fenómenos sociales en el contexto de una determinada sociedad.

Perspectiva: se llama perspectiva al conjunto de circunstancias que rodean al observador, y que influyen en su **percepción** o en su **juicio** de las cosas (ver las cosas desde determinada *perspectiva*).

Podemos equipar a este término con el de “mirada”. Entendemos, entonces, que cada vez que abordemos una organización lo haremos desde una perspectiva/mirada comunicacional. A su vez, podemos decir que esta perspectiva se desprende de un paradigma que entiende a la comunicación como producción social de sentidos.

Marco Teórico o Conceptual: es el conjunto de ideas, pensamientos juicios y nociones teóricas a las que recurre el investigador para analizar diversas situaciones (objeto de estudio). Se constituye como una referencia que permite discernir elementos relaciones elementos, relaciones, establecer y ponderar debilidades y fortalezas. Puntos de vista a partir de los cuales se reconoce, analiza y valora determinada realidad.



Herramientas: elementos utilizados por el investigador para desarrollar su trabajo y cumplir con los objetivos planteados en una investigación. Por medio de ellas, el comunicador organizacional tiene la posibilidad de recolectar la información necesaria de algún aspecto específico de la realidad organizacional que quiere conocer.

Técnicas: se denomina técnica al modo y/o aspecto que intenta rescatar o poner en evidencia la aplicación de una determinada herramienta.

Diagnóstico/Auditoria de comunicación: Entendemos por auditoria de comunicación a *“un método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la organización”*. El objetivo central al que responde es el de indagar y reconocer los procesos integrales de comunicación que componen una organización, al momento en que el comunicador organizacional interviene en ella. Es el paso previo y necesario para el diseño e implementación de estrategias comunicacionales.

Planificación: posteriormente a la etapa de análisis de datos, se diseñan estratégicamente los pasos a seguir para efectivizar el cambio y se los ejecuta, culminando la tarea con una nueva evaluación. Planificar es el acto mismo de proyectar un escenario futuro y posible y operar mediante distintas técnicas para alcanzarlo.

Se entiende a la planificación como un proceso cíclico que tiene origen y fin en la evaluación del campo, en donde el punto intermedio es la intervención y la consecuente modificación de la realidad analizada. Esta práctica (incluyendo las diferentes instancias que la componen) es indisociable de la gestión; la planificación es gestión.



FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS

¿Para qué un desarrollo conceptual en un documento sobre metodología?

Al momento de pensar en el diseño del marco metodológico en la fase de diagnóstico se suele recurrir a una selección de herramientas tanto cualitativas como cuantitativas. Pero, ¿de dónde provienen ambas perspectivas?, ¿cuáles son los paradigmas que las sustentan? En un rastreo por diversos autores que abordan la temática encontramos que, antes que un consenso respecto a la distinción de paradigmas, lo que abunda es una serie de clasificaciones heterodoxas.

A los fines de este documento hemos optado por seguir diversas clasificaciones. Como todo recorte, éste puede resultar arbitrario y discutible en diversos aspectos. Sin embargo, consideramos que es afín con el propósito global del documento: adaptar las metodologías de recolección y análisis de la información a la gestión de la comunicación en las organizaciones.

Siguiendo a Orozco Gómez³, actualmente podemos hablar de *cuatro grandes paradigmas de producción de conocimiento* dentro de las cuales se circunscriben las perspectivas cuanti y cuali. Estos son: el paradigma positivista, el realista, el hermenéutico y el interaccionista. Si bien no responde a los objetivos de este documento una descripción detallada de cada uno de ellos, nos parece pertinente señalar algunas de sus características generales a fin de tener una mejor comprensión de las herramientas metodológicas que utilizamos al momento de abordar comunicacionalmente una organización.

³ Guillermo Orozco Gómez. *La investigación en comunicación desde una perspectiva cualitativa*. Ed. Periodismo y Comunicación. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. 1996.



Paradigma Positivista

Surge en un momento histórico en el que se buscaba otra fuente de legitimación del conocimiento que no fuera la teológica. Por oposición a la religión postula que el único conocimiento válido es aquél que se puede verificar, medir, *cuantificar*.

Se caracteriza por la verificación del conocimiento a través de predicciones. Lo que se hace en un principio es plantear una serie de hipótesis para luego intentar comprobarlas o verificarlas. Si la hipótesis es comprobada se la considera una explicación del hecho en sí.

El positivista es el paradigma por excelencia de las ciencias exactas y ha sido recurrentemente criticado por las ciencias sociales. Veamos cómo un claro ejemplo da cuenta de esta disyuntiva: supongamos que queremos encender un fósforo y partimos de la hipótesis de que ejerciendo una fricción entre el fósforo y una superficie rugosa obtendremos fuego. Ya tenemos una hipótesis y estamos intentando comprobarla. Efectivamente, al friccionar el fósforo sobre la superficie obtenemos fuego. Tenemos una hipótesis comprobada y, siguiendo el esquema que el paradigma positivista plantea, tenemos también una explicación del hecho.

Ahora bien, si realizamos la misma acción de friccionar el fósforo en una superficie rugosa en una cámara al vacío nos daremos cuenta de que el fuego, en este caso, no aparece. Sin necesidad de contar con demasiados conocimientos físicos entendemos que esto ocurre porque el fuego necesita aire. El aire se constituye en un elemento contextual imprescindible para que se produzca el fuego.

Como señala Orozco Gómez *“En ciencias sociales esto es muy importante, porque entonces la explicación a los acontecimientos no está dada en el acontecimiento mismo, sino en el contexto, en el entorno en el cual se dan los acontecimientos”*.⁴

Vemos aquí una relación directa entre la importancia que el autor le atribuye al contexto en el momento de buscar explicaciones a fenómenos sociales y nuestro

⁴ Guillermo Orozco Gómez. *La investigación en comunicación desde una perspectiva cualitativa*. Cap III “Paradigmas de producción de conocimiento”. La Plata. Ed. Periodismo y Comunicación. ? p.29.



concepto de comunicación como producción social de sentidos. Los sentidos se construyen, precisamente, en un contexto determinado.⁵

Paradigma Realista

El paradigma realista intenta generar conocimiento a través de la búsqueda de las causas, de las explicaciones últimas de los hechos. Si bien es una variante del paradigma positivista, se diferencia de aquél porque entiende a las explicaciones como diferentes de las predicciones.

Dentro del campo de la comunicación, el paradigma realista ha intentado responder por qué los medios producen determinados efectos en los públicos. El consenso sobre el que hoy gravitan los suscriptos a este paradigma es que, entendiendo la dificultad de encontrar las causas últimas que den cuenta de la explicación total de un hecho, lo que se puede hacer es *“sustanciar por qué algo sucedió. Sustanciar quiere decir: atribuir una serie de elementos por los cuáles algo sucedió”*⁶.

Si, por ejemplo, en el transcurso de una intervención dentro una organización nos enteramos que uno de los empleados fue despedido y nadie nos da respuestas certeras respecto a las causas, lo que haremos es tratar de sustanciar el hecho (en caso de que lo creamos necesario para nuestros objetivos de trabajo). Ponemos en relación una serie de motivos: a criterio de sus directivos había un mal desempeño en sus tareas, se sospechó que fue autor de malversación de fondos, no entablaba buenas relaciones con el resto de sus compañeros, llegaba tarde a trabajar la mayoría de los días. Las razones pueden ser innumerables.

Lo que el paradigma realista propone en este caso es *“tratar de juntar todas las posibles causas, asumiendo que cualquier resultado es el producto de varias de ellas, aunque no se pueda saber exactamente de cuál”*⁷.

⁵ BERTONI, Jerónimo. Artesanos del Discurso. Taller de Producción de Mensajes. La Plata. 2003

⁶ Ibidem. Op. Cit. p. 32.

⁷ Ibidem. Op. Cit. p. 33.



Paradigma Hermenéutico o Interpretativo

La hermenéutica, “arte de explicar, traducir o interpretar”, es la ciencia y arte de la interpretación, sobre todo de textos, para determinar el significado exacto de las palabras mediante las cuales se ha expresado un pensamiento. A partir de esta definición se establece que lo importante para este paradigma es la interpretación que el investigador hace del fenómeno en estudio.

El grado de veracidad del conocimiento obtenido mediante este paradigma está dado por su cercanía con la realidad. En palabras del autor, *“la importancia de tener cierta fidelidad en la interpretación es la posibilidad no sólo de entender, sino de modificar aquello que se entiende, y de poder arribar a nuevos conocimientos más profundos o más amplios de un primer conocimiento obtenido”*.⁸

Tomemos por ejemplo el caso de una encuesta de opinión para determinar el porcentaje de imagen positiva que X público tiene en relación a una organización. Un encuestador podría predecir (paradigma positivista) lo que va a suceder a través de una encuesta. Pero eso no implica que pueda explicar por qué pasa eso. Es en este punto en donde el paradigma hermenéutico puede intervenir a fin de generar una mayor comprensión, explicando por ejemplo, la conducta del público frente a determinada organización en particular o frente a determinado rubro en general.

Paradigma Interaccionista

Lo que el paradigma interaccionista busca es la interconexión de los elementos que influyen o determinan la producción de un determinado fenómeno. *“El trabajo del investigador, desde esta perspectiva, es asociar ciertos elementos para producir un conocimiento de ellos que antes estaba o se presentaba como disociado: se les conecta de alguna manera y se produce un conocimiento distinto”*.⁹

Pensemos en el momento en que debemos elaborar nuestro Informe Relacional de Diagnóstico. Se supone que esta etapa no es la mera suma o descripción de las conclusiones arribadas en cada uno de los objetivos por separado.

⁸Ibidem.



Lo que se busca es relacionar cada una de esas conclusiones de modo tal de producir o de arribar a conclusiones nuevas que nos permitan entender el aspecto organizacional analizado de manera más integral.

Por ejemplo, durante 2006 un grupo de alumnos del TPM, que se encontraba trabajando en una reconocida institución de la ciudad de La Plata había relevado, en uno de sus objetivos, que la organización no quería darse a conocer masivamente en la localidad porque una de sus actividades era brindar servicios mutuales y no lo consideraban apropiado. Sin embargo, en otro de los objetivos de diagnóstico, el grupo constató que la principal queja del público de la organización era que no recibían información sobre las actividades de la institución. El grupo marcó esta contradicción en la fase del informe relacional.

Este paradigma comparte con el hermenéutico la búsqueda de elementos que estén interconectados con otros y que estén interactuando para producir sentido.

A modo de conclusión, resulta importante tener en cuenta que estos cuatro paradigmas (incluso puede discutirse su delimitación) sirven para dar cuenta de las diferentes “*tendencias en intencionalidad de generación de conocimiento*”¹⁰. Esto no implica que a la hora de implementarlos encontremos puntos en común entre ellos. Así se puede establecer el siguiente esquema de semejanzas y diferencias:

| | | |
|---------------------------|----------------|---------------------------|
| PARADIGMA POSITIVISTA | Predicción | Verificación/Cuantitativa |
| PARADIGMA REALISTA | Explicación | |
| PARADIGMA HERMENÉUTICO | Interpretación | Comprensión/Cualitativa |
| PARADIGMA INTERACCIONISTA | Asociación | |

⁹ Ibidem Op. Cit. P.35.

¹⁰ Ibidem. Op. Cit. p. 42



Marcando una oposición entre los conceptos de verificación y comprensión podemos realizar una primera aproximación a las distinciones entre lo cuantitativo y lo cualitativo. Y también podemos empezar a responder la pregunta planteada al principio de este apartado ¿De dónde provienen estas perspectivas?

Como primera respuesta surge la afirmación de que las perspectivas cuantitativas se acercan a los postulados de los paradigmas positivista y realista, y que la perspectiva cualitativa responde al paradigma hermenéutico y al interaccionista. El hecho de que ambas perspectivas respondan a paradigmas diferentes hace que cada una suponga diferentes relaciones entre las nociones de sujeto y objeto.

CLAVES PARA ENTENDER EL ABORDAJE SOBRE LA REALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Vínculo entre el sujeto-objeto de la investigación

Como ya hemos expuesto en párrafos anteriores, podemos hablar de dos grandes paradigmas englobadores (positivista-realista y el interaccionista-interpretativo) que de alguna forma fueron delineando dos maneras de entender el mundo. Por ello, en ambos casos el abordaje sobre la realidad es disímil. En este sentido resulta necesario realizar algunas aclaraciones acerca del vínculo entre el sujeto que investiga y el objeto que es investigado en función de los dos grandes paradigmas existentes.

En la investigación cuantitativa el sujeto de la investigación se presenta como un individuo capaz de despojarse de su subjetividad para estudiar el objeto o la realidad social desde un plano exterior. En este sentido es que se plantea que el sujeto y el objeto en este paradigma tienen independencia entre sí.

Por su parte, en la perspectiva cualitativa, la relación se plantea como algo inseparable, es decir que el pensamiento y la realidad son dos elementos que hacen a la construcción del conocimiento en este tipo de trabajo. Por ello podemos marcar que, en este caso, el objeto que es investigado "nos habla" y que el sujeto de la investigación establece con él una relación de interdependencia e interacción que determina el desarrollo y el resultado de la investigación cualitativa.



Así, por ejemplo, en un trabajo dentro de una organización un comunicador organizacional utilizará en función al marco conceptual y los objetivos de su trabajo un marco metodológico determinado. Aquí es donde puede ocurrir que utilice herramientas de distintas perspectivas y con ello se evidencia la diferencia en la relación del objeto y el sujeto.

En este sentido, la utilización de las herramientas cualitativas muestra un mayor grado de incidencia del comunicador a la hora de conocer y analizar a la organización, ya que en las mismas los marcos de referencia tanto del objeto como del sujeto juegan un papel fundamental para la elaboración interpretativa utilizada en el abordaje de la organización. Mientras que con la perspectiva cuantitativa la relación es opuesta en tanto que las mismas buscan recopilar la información organizacional de una forma más estadística y sobre esa base se trabaja para llegar a las conclusiones, intentando evitar de esta forma que exista una interpretación de parte del comunicador-investigador organizacional.

Ahora bien, más allá de esta dicotomía planteada, hay que decir que la misma es ciertamente relativa. Por ello, más allá de algunas diferenciaciones, podemos marcar que ambas perspectivas poseen un valor interpretativo y de legitimidad distintos, pero a su vez muy útiles para ser complementadas. De esta forma, una profunda encuesta indagando acerca de alguna problemática organizacional nos brindará información (siempre que haya sido confeccionada de manera adecuada) que tendrá una alta legitimidad, ya que nos aportará un importante grado de rigurosidad.

Sin embargo, estos datos más allá de otorgarle rigurosidad al trabajo, tienen como contrapartida su falta de profundidad en el análisis de la realidad y es allí donde, por ejemplo, una buena observación o entrevistas a los miembros claves de la organización nos pueden dar la profundidad interpretativa que se requiere para poder desarrollar un trabajo comunicacional profundo y acabado.

Teniendo en cuenta lo señalado hasta el momento estaríamos frente a dos metas cognoscitivas, como señala Orozco Gómez, *“verificar lo que existe independientemente de la relación con eso que existe, o comprender aquello que existe y de alguna manera involucrarse en aquello que se está conociendo”*¹¹.

¹¹ Ibidem. Op. Cit. p. 43



Es importante tener en cuenta que esta distinción no lleva implícita un juicio de valor respecto a la validez de una mirada frente a la otra. No debemos olvidar

que nuestro marco metodológico forma parte de un proceso mayor y que, por lo tanto, la priorización de una mirada frente a la otra va a estar dada por los objetivos que nos hayamos propuesto en esta primera etapa de diagnóstico.

Relación entre la organización y el comunicador organizacional

A riesgo de caer en simplificaciones nos gustaría extrapolar la relación sujeto-objeto dentro del desempeño profesional del comunicador organizacional. Para ello vamos a equiparar el concepto de sujeto con el de comunicador y el de objeto con el de organización. Tenemos así los siguientes paralelismos:

Sujeto = Comunicador

Objeto = Organización

Y la pregunta que inevitablemente surge es ¿cuál es la relación entre el comunicador y la organización?, ¿los objetivos definidos en nuestro diagnóstico, responden a problemas *reales y concretos* o son *elaborados arbitrariamente* por parte del comunicador? En primer lugar debemos señalar que los objetivos van a responder a problemas relevados desde una mirada comunicacional. Eso ya nos marca una distinción frente a profesionales de otras disciplinas que puedan relevar problemas de otra índole.

Veamos el planteo que Etkin y Schvarstein, ambos profesionales abocados al estudio de organizaciones, desarrollan en relación a este tema: *“toda descripción de una realidad compleja de las organizaciones siempre es parcial. De allí que los objetivos que se seleccionen y prioricen, las relaciones que se establezcan como relevantes, los ciclos que se definan como preponderantes surgirán tanto del objeto de análisis (la organización) como de la riqueza interior del aparato perceptual del observador,*



aparato que, como se ha dicho, está constituido por su ECRO¹² y su dominio de experiencia.”¹³

Queda desechada de esta manera la hipótesis de que la relación comunicador-organización sea arbitraria. Nuestra disciplina, la comunicación, ya nos da un marco de elaboración de problemáticas ayudando a conformar lo que en términos de los autores sería nuestro ECRO.

También debemos tener en cuenta que si bien difícilmente encontremos dos análisis exactos de una misma organización, las inferencias que cada uno pueda extraer seguramente surjan de las mismas fuentes, independientemente del tinte final que cada uno le dé y que responde a las particularidades de cada sujeto.

¿Podemos indagar un poco más sobre lo que hace a las particularidades de cada sujeto? Partimos del supuesto de que la única manera que tenemos de acceder a las cosas es nombrándolas. Y que por el solo hecho de nombrarlas dejan de ser la cosa en sí y pasan a ser aquello que es nombrado y construido a través del lenguaje. La manera en que cada uno nombra las cosas es lo que difiere en cada caso y define una particularidad.

Por lo tanto, y volviendo a profundizar en el paralelismo entre sujeto-objeto / comunicador-organización, sostenemos que la única manera que tenemos de acceder a los problemas comunicacionales de una organización es a partir de plasmarlos en objetivos de diagnóstico, los cuales son la forma sistematizada que tienen los profesionales de la comunicación para abordar las problemáticas comunicacionales de la organización.

Es decir que las problemáticas detectadas al interior de una organización van a adquirir sentido cuando por medio del lenguaje cada profesional le otorgue una denominación. No son un problema en sí, sino que son problemas en la medida en

¹² Esquema conceptual, referencial y operativo.

¹³ Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Cap 14 “La posición del operador organizacional. Bases Metodológicas”. Buenos Aires. Paidós. 2005. p. 233-238.



que los nombramos como tales. Y esa manera de nombrarlos como tales es la que puede variar según cada comunicador organizacional.

¿Hacia dónde vamos? Propósitos de la investigación

Ahora bien, más allá de aclarar la relación que se establece entre el comunicador y la organización en función de la perspectiva que se utilice en un trabajo de campo, también resulta necesario establecer claramente cuáles son los objetivos que cada una de estas perspectivas persigue.

En este sentido, la **perspectiva cuantitativa** tiene por *objeto* realizar mediciones y predicciones exactas del comportamiento regular de los grupos sociales. Aunque resulte difícil hablar de objetividad en el plano de la investigación, podríamos considerar a esta perspectiva como la más alejada de la subjetividad del investigador. En este sentido, esta forma de abordar la realidad tiene generalmente como tarea analizar estadísticamente, establecer conexiones y generalizaciones, siempre desde el plano abstracto, a partir de herramientas de recolección cuantitativas como pueden ser las encuestas.

A diferencia de la anterior perspectiva, la **cualitativa** pone su acento en describir e interpretar la vida social y cultural de quienes son parte del espacio que cada comunicador se propone abordar. Es aquí donde los actores sociales (comunicador y miembros de la organización) tienen una gran importancia, ya sea para poner los fenómenos de manifiesto como para interpretarlos.

En cuanto a la *búsqueda de resultados*, debemos indicar que el paradigma **cuantitativo** pretende obtener resultados de tipo numérico-porcentual; mientras que el paradigma **cualitativo** busca el significado (siempre subjetivo, aunque con un anclaje en la realidad) de las situaciones estudiadas.

Por lo dicho, podemos hacer una diferenciación entre ambas perspectivas en cuanto a su grado de validación. En el caso del cuantitativo, decir que éste toma a los elementos de la realidad como variables y sus resultados apelan a la confiabilidad, la validez y el grado de significación estadística. Por su parte, el cualitativo, como quedó



dicho, hace énfasis en el significado, tiene en cuenta el contexto y la cultura que enmarca al escenario abordado por el investigador-comunicador.

A modo de síntesis ofrecemos a continuación un cuadro comparativo que demarca las principales características de cada una de las perspectivas descritas hasta el momento.

| Principios característicos | Cuantitativa | Cualitativa |
|---|--|--|
| Intencionalidad fundamental | Verificar | Entender |
| Proceso que busca: | Efectividad | Interpretación |
| Búsqueda de | Regularidad | Lo distintivo |
| Objeto | Dado | Construido |
| Investigador | Neutral | Involucrado |
| Se parte de | Hipótesis para ser comprobadas o desaprobadas. | Premisas que orientan el proceso. |
| Cuenta con | Variables | Categorías analíticas |
| Tipo de conocimiento que se obtiene. | Mediciones, cuantificaciones | Interpretaciones a través de descripciones |
| Procedimientos utilizados | Separación | Asociación |
| Manera de concebir herramientas metodológicas | Técnicas específicas | Creatividad (estrategia) metodológica |
| Racionalidad en la generación de conocimiento | Racionalidad Instrumental | Racionalidad Sustantiva |
| Tendencia a estudiar | Macro procesos | Micro procesos |
| Estrategia metodológica | Estadísticas | Teoría fundada |



| | | |
|-------------|--|--|
| fundamental | | |
|-------------|--|--|

Problemáticas del conocimiento científico: objetividad, subjetividad y hasta un principio de indeterminación

En base al recorrido hecho hasta el momento podemos plasmar el lugar de la objetividad dentro de los diferentes tipos de investigaciones. Desde la perspectiva cuantitativa se entiende a la objetividad como un problema abstracto que puede resolverse observando reglas específicas de procedimiento. La realidad puede ser conocida de manera directa e infalible ya que el conocimiento es especular (espejo): conozco las cosas tal como son.

En cambio, desde la perspectiva cualitativa la objetividad es valorada en términos de *confiabilidad*: el hallazgo debe ser independiente de circunstancias accidentales de la investigación; y de *validez*: implica el grado en que el hallazgo es interpretado adecuadamente. La realidad sólo puede ser reflejada por la convergencia de observaciones desde múltiples e interdependientes fuentes de conocimiento¹⁴.

Por otro lado, nos parece interesante traer a colación una observación planteada por un científico estadounidense, a fin de relatar cómo la convergencia de diferentes criterios y posturas metodológicas se evidencia también al interior de las investigaciones tradicionalmente llamadas “duras”. La cita fue extraída de una obra abocada al estudio de la comunicación en empresas:¹⁵

En 1924 el físico norteamericano Werner Heisenberg formuló el llamado *principio de indeterminación*: reconociendo la importancia de las percepciones personales en la observación dentro del campo científico estableció que “*lo que observamos no es la naturaleza en sí misma, sino la naturaleza expuesta a nuestro método de interrogar*”.

Nos parece interesante pensar, o al menos tener en consideración, esta idea de entender la objetividad de la mano de un principio de indeterminación para

¹⁴ Apuntes Cátedra Metodología de la Investigación Social. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. U.N.L.P 2003.

¹⁵ Saturnino Herrero Mitjans, Daniela Mora Simoes y Marcela Noble Herrera. *La comunicación incomunicada*. Buenos Aires. Temas grupo editorial. 2005. p.38.



comprender que sólo a través de la construcción subjetiva del comunicador organizacional se podrá conocer la realidad de cada organización analizada y abordada. Además, que es la mirada analítica la que erige y construye las problemáticas. De esta forma descartamos cualquier idea vinculada al “descubrimiento” de las mismas ya que implicaría pensar en su preexistencia. En definitiva, para que exista un problema organizacional es necesario que haya una mirada analítica del comunicador para construirlo.

Más allá de las dicotomías: la triangulación metodológica

Llegado a este punto, resulta necesario explicar y desarrollar una de las metodologías de investigación más utilizadas en la actualidad, debido a su carácter transdisciplinario y su complejidad analítica. Éste es el caso de la **triangulación o convergencia metodológica**, que se define como la combinación de metodologías para el estudio del mismo fenómeno (Denzin, 1978). Surge a modo de respuesta frente a la dicotomía entre perspectivas cuanti y cuali, afirmando que ambas deben ser consideradas como complementarias y no como opuestas.

Esta combinación metodológica intenta aprovechar las herramientas que cada perspectiva ofrece para poder desarrollar un abordaje más complejo y acabado de la situación analizada.

En este sentido, las herramientas cuantitativas pueden servir para darle mayor sustento y validación a los análisis cualitativos. A modo de ejemplo, podemos marcar como una encuesta cerrada que indague el grado de información que tienen los empleados de una organización acerca de sus empresas dependientes, le otorga un importante elemento argumentativo para sostener un análisis cualitativo (desarrollado previamente a través de entrevistas abiertas u observaciones) de esa misma cuestión.

Por su parte, las herramientas cualitativas le dan al investigador toda la información que precisa para poder plantear las herramientas metodológicas cuantitativas más apropiadas a los fines de la investigación. Es aquí donde podemos apelar a las palabras de Gloria Pérez Serrano, cuando nos refiere que la triangulación *"puede dar una complementariedad sucesiva, en la que las metodologías cualitativas, al facilitar un conocimiento en profundidad, ayuda en la tarea de planificación de metodologías*



cuantitativas más adecuadas para ofrecer una visión generalizada, con implicaciones explicativas o no."¹⁶

De todas formas, lo que debemos dejar bien en claro es que la utilización de las herramientas que cada perspectiva ofrece debe estar sujeta a un análisis previo de la situación analizada y a los objetivos correspondientes al trabajo de diagnóstico. Con ello se busca poder establecer claramente la pertinencia y sobre todo la productividad del uso de la herramienta para los fines del trabajo de campo y, en este caso, el comunicador organizacional debe tener la capacidad y la competencia para poder reflexionar en este sentido.

En relación a la utilización y elección de las perspectivas para el desarrollo de una investigación, el autor francés Pierre Bourdieu nos refiere lo siguiente: *"la extrema libertad que predico, y que me parece mero sentido común, tiene por contraparte una extrema vigilancia sobre el empleo de las técnicas, sobre su pertinencia con respecto al problema planteado y sobre las condiciones de su aplicación"*.¹⁷

En este sentido, debemos decir que la elección de las herramientas de recolección y análisis que cada equipo decida utilizar en su proceso de diagnóstico debe guardar directa relación con sus objetivos y la realidad organizacional. Además, se debe evaluar las posibilidades de aplicación de las herramientas seleccionadas en término de tiempos y costos. De esta forma, se evalúan las condiciones de viabilidad para poder desarrollar el trabajo.

Es aquí donde radica el sentido **estratégico** de la triangulación como metodología, ya que lo que se propone es que entre diferentes posibilidades metodológicas se seleccionen aquellas que sirvan a los fines del trabajo.

Parafraseando a Fernando Flores *"las opciones realmente consideradas no son todas las lógicamente posibles"*.¹⁸

¹⁶ Gloria Perez Serrano. *Elaboración de Proyectos Sociales*. Madrid. Narcea grupo editorial. 1994. p. 69.

¹⁷ Pierre Bourdieu. *El Oficio del Sociólogo*. Buenos Aires. Siglo XXI. 1992. p. 38.

¹⁸ Fernando Flores. *Creando organizaciones para el futuro*. Chile. Dolmen ediciones. 1997. p. 49.



Siguiendo con esta línea de pensamiento, y a modo de aclaración, debemos decir que al momento de desarrollar el trabajo de diagnóstico, y más exactamente cuando se seleccionan las herramientas para recolectar la información de la organización, **sólo es necesario mencionar y explicar aquellas que van a ser efectivamente utilizadas**. En este aspecto, lo que se busca es dar una descripción sintética de cada herramienta, acompañada de una fundamentación de su elección en relación a los objetivos del diagnóstico.

Para ir concluyendo, debemos señalar que como ocurre con la mayoría de las cuestiones en ciencias sociales, diversas fueron las ventajas y desventajas que se le han atribuido a la triangulación. A los fines de este documento nos interesa señalar una de sus potencialidades: la de “...estimular la creación de métodos inventivos, de nuevas maneras de captar un problema que se suman a los métodos convencionales de obtención de datos” (Jick, 1979).

En definitiva este documento se presenta a modo de sugerencia y orientación en algunas cuestiones referidas a la metodología. Sin embargo, no pretende ser exhaustivo sino que, por el contrario, busca abrir una invitación al **proceso creativo** que cada uno de ustedes pueda poner en marcha al momento de entrar en contacto con la realidad de cada organización en particular.

PUNTOS CLAVE DEL APARTADO:

- ORIGEN DE LA PERSPECTIVA CUANTI: PARADIGMAS REALISTA Y POSITIVISTA.
- ORIGEN DE LA PERSPECTIVA CUALI: PARADIGMAS HERMENÉUTICO E INTERACCIONAISTA.
- LA RELACIÓN SUJETO – OBJETO / COMUNICADOR – ORGANIZACIÓN ES PARCIAL.
- LAS PERSPECTIVAS CUANTI Y CUALI SE RESUELVEN METODOLÓGICAMENTE A TRAVÉS DE LA TRIANGULACIÓN: SENTIDO ESTRATÉGICO DE SU APLICACIÓN.



TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Recordemos la definición de herramientas que planteamos en el glosario del documento: Elementos utilizados por el investigador para desarrollar su trabajo y cumplir con los objetivos planteados en una investigación.

Teniendo en cuenta esta definición, y atendiendo al espíritu de este documento, les proponemos a continuación la descripción de algunas de las herramientas que consideramos más importantes para el desempeño del comunicador organizacional.

Recordemos que nos van a permitir recolectar la información necesaria de aquellos aspectos que queramos relevar de la realidad de la organización. Y que la elección de una u otra va a estar sujeta tanto a los objetivos propuestos en la etapa de diagnóstico, como a las posibilidades y condicionamientos propios de cada organización.

Observación

La **observación** es un instrumento válido para comprender los mapas de significación que guían las acciones de los actores de la organización y para relevar información sobre cómo se desarrollan las relaciones entre estos actores en un espacio determinado.

Esta técnica sirve para dar cuenta del conjunto de significaciones, dichas y no dichas, que atraviesan las relaciones de los actores en la organización. Es necesario poner en juego nuestra percepción y estar atentos a lo que nos rodea.



Si atendemos al concepto de comunicación¹⁹ que manejamos vemos con claridad la importancia que reviste el contexto, que en nuestro caso sería cada organización en particular, a la hora de realizar un análisis. Es por esto que consideramos a la **observación** como una herramienta indispensable para todo comunicador organizacional.

Existen más de un tipo de observaciones: **no participante o participante**. En el quehacer diario del Comunicador Organizacional se utilizan las dos modalidades. La utilización de una de ellas o ambas dependerá del aspecto, espacio o relación que se quiera observar. También es importante destacar que estas dos herramientas comúnmente se utilizan de manera simultánea.

- **Observación no participante:** es la observación más común de un ámbito “desde fuera”. La idea es tratar de observar sin que los observados se percaten de que son observados. Al no compartir las experiencias o sentimientos del grupo observado, esta modalidad le permite al investigador un menor involucramiento.
- **Observación participante:** permite estudiar casos y hechos relevantes que se conectan unos con otros. El investigador pasa todo el tiempo posible con los individuos que estudia. Toma parte en su existencia cotidiana y refleja sus interacciones y actividades en notas de campo que toman inmediatamente o después de producirse los fenómenos. Se puede obtener más información, pero su límite está dado por el involucramiento del investigador. Si éste se involucra demasiado corre el riesgo de perder rigor en su análisis.

Algunas recomendaciones para el registro de datos:

1. ¿Quiénes están en el grupo o en la escena? ¿Cuántos son y cuáles son sus características relevantes?
2. ¿Qué está sucediendo? ¿Qué hacen y qué dicen los miembros del grupo entre sí? ¿Qué comportamientos son repetitivos?

¹⁹ Recordemos que al referirnos a comunicación aludimos a procesos de producción



3. ¿Cuál es la naturaleza de la participación y la interacción? ¿Qué estatus y roles aparecen?
4. ¿Quién toma las decisiones? ¿Qué temas son comunes y cuáles poco frecuentes?
5. ¿Qué estructuras tienen sus conversaciones? ¿En qué modo el grupo conceptualiza, emplea y distribuye el tiempo?
6. ¿Qué reglas, normas o costumbres rigen en la organización?
7. ¿Cuál es la historia del grupo? ¿Por qué funciona el grupo como lo hace?
8. La cultura de la organización ¿Se visualiza en las rutinas diarias de trabajo?

Otra cuestión importante a observar es la clase de líder que se encuentra al frente de los grupos o áreas que conforman la organización.

Autoritario: forma los grupos, determina todas las normas que lo rigen y las tareas de cada miembro. Está para la alabanza o crítica del trabajo de los integrantes del grupo.

Democrático: todas las normas se discuten y se determinan en grupo. Da orientaciones y apoyo. En caso de necesidad propone dos o más procedimientos entre los cuales el grupo debe decidir. Los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos y deciden por sí mismos las tareas individuales. El líder intenta ser un miembro más sin realizar, no obstante, demasiadas tareas.

Laissez faire: los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder, quien acumula toda la información y la mantiene a disposición del grupo. No influye en la decisión de las tareas. Cuando no se lo solicita, raras veces hace comentarios sobre los resultados. No intenta tomar parte ni participar en la actividad del grupo.

Entrevistas grupales

Es una conversación “formal” con un grupo cuyo objetivo es **llevar a cabo una conformación de opiniones, de ideas o de sentimientos de los participantes, con vistas a llegar a unas conclusiones, a un acuerdo o a unas decisiones**. Es una práctica generalizada en las investigaciones sociales, especialmente en el campo de la

de sentidos.



investigación de mercados (estudios del consumidor, estudios de imagen, test de concepto, pretest y postest publicitarios, etc.).

Generalmente, esta herramienta es muy útil para el Comunicador Organizacional, ya que permite conocer las interacciones que se dan en el interior de un grupo específico, sus diferencias, sus contradicciones, los consensos alcanzados, las ideas impuestas e institucionalizadas, sus “enemigos” y “aliados”, etc. A través de las entrevistas grupales se puede “palpar” el clima de la organización y conocer los elementos que afectan a su realidad.

Uno de los aspectos más relevantes de la entrevista grupal es la **interdependencia de sus miembros y el hecho de que cada integrante actúa en relación con sus propias necesidades, manifestando su vivencia, su experiencia y su punto de vista**; pero sin descuidar que no se encuentra solo, con lo cual puede sentirse condicionado en sus respuestas. Este tipo de grupo condensa la pluralidad de actitudes, deseos, temores y expectativas del macrogrupo con un nivel de profundidad mayor al que se pueda obtener por técnicas exploratorias.

Tamaño del grupo:

Es recomendable un mínimo de 5 y un máximo de 10 participantes. Las razones son de proximidad, para que puedan oírse y hablar entre ellos evitando que formen subgrupos. El moderador debe saber conducir y controlar la entrevista grupal.

Participantes:

Los grupos heterogéneos rinden más cuando se requiere variedad de opiniones y perspectivas diferentes realizando pocos grupos. También es posible conformar los grupos por áreas, edades, sexo e intereses, de acuerdo a los objetivos de nuestro diagnóstico.

Duración:



El sentido común aconseja que el grupo debe finalizar cuando la discusión entra en una fase de cansancio, repetitiva y de no aportación de nuevos datos. Por lo general deben durar un mínimo de 1 hora y un máximo de 2.

El rol del moderador:

Dirige todo el proceso o producción del discurso del grupo haciéndolo progresar hacia los objetivos marcados controlando en todo momento las necesidades, expectativas y tensiones, es decir, facilitando la comunicación y la vivencia intergrupal.

Su rol hace que no pueda manifestar su poder o autoridad. La figura del padre crítico y poseedor del poder y, por lo tanto, del castigo no debe emerger en ningún momento, a no ser que esa manifestación directiva sea una provocación consciente para buscar una determinada reacción del grupo.

Su actitud personal ha de invitar a los miembros del grupo a una libre expresión. Su labor básica consiste en animar a la participación de cada uno de los miembros del grupo creando una atmósfera agradable y estableciendo una confianza mutua.

Las fórmulas utilizadas para este estímulo a la participación son múltiples: flexibilidad, consenso, liderazgo distribuido, apelación personal, invitación directa a intervenir sin insistencias, petición de aclaración de un tema, devolución de la pregunta a quien la ha formulado solicitando una ampliación, reformulación o síntesis de preguntas buscando una mayor producción, no interrupción de la espontaneidad del grupo, reducción de la intimidación, etc.

Entrevistas individuales en profundidad

Es una técnica que se utiliza para relevar discursos de actores pertenecientes a la organización. Sirve para saber qué representaciones se hacen del mundo y qué significados le otorgan los entrevistados a lo que viven tanto en la organización como en sus vidas cotidianas. ¿Qué dicen acerca de un proceso, una situación, su trabajo, la relación con sus compañeros, su experiencia de vida?



Su diseño deber ser flexible para poder cambiar de curso después de las entrevista iniciales.

Durante el sondeo debemos crear un buen clima, no emitir opiniones permitiendo que el entrevistado pueda expresarse libremente. Es aconsejable practicar la escucha activa y ser sensible.

Se deben sondear los detalles de los distintos procesos dentro de la organización y los significados que los mismos atribuyen. Ése es el punto en el cual las entrevistas se diferencian de las conversaciones cotidianas. El entrevistador no puede dar por sentado supuestos y comprensiones del sentido común, debe pedir en forma continua que el entrevistado sea claro y elabore en detalle lo que está expresando, aunque sus indicaciones parezcan ingenuas.

La relación con el entrevistado es unilateral, es por ello que se debe trabajar constantemente la motivación de los informantes.

En resumen, la aplicación de las entrevistas individuales en profundidad permite conocer:

- 1) las experiencias destacadas de la vida de una persona y las definiciones que esa persona aplica para esas experiencias.
- 2) acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente.
- 3) un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas. Sirve para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso relativamente breve.

La implementación de esta herramienta es adecuada en las siguientes situaciones:

- 1) Los objetivos de la investigación son claros y están bien definidos.
- 2) Los escenarios y las personas no son accesibles de otro modo.
- 3) El diagnóstico tiene limitaciones de tiempo.
- 4) Cuando se quiere esclarecer una experiencia humana subjetiva.

Desventajas de la entrevista en profundidad:



- 1) Los datos que se recogen son sólo enunciados verbales (discrepancia entre lo que se dice y lo que se hace)
- 2) Las personas dicen y hacen cosas diferentes en distintas situaciones. Debido a que la entrevista es un tipo de situación, no debe darse por sentado que lo que una persona dice en la entrevista es lo que esa persona cree o dice en otras situaciones.
- 3) No se conoce el contexto necesario para comprender muchas perspectivas en las que están interesados.

Tips a tener en cuenta:

- No es un reportaje periodístico (no se contesta en función de un público), ni debe ser percibida por el entrevistado como un interrogatorio, tampoco puede transformarse en una discusión.
- No hay lugar para la improvisación. A la entrevista hay que ir preparados. Esto significa que antes de la entrevista se debe confeccionar un cuestionario que sirva de guía y que, a su vez, contenga los temas que sí o sí se deberán abordar.
- No ser impuntuales. Hay que respetar los tiempos del entrevistado. Si se sabe, de antemano, que se llegará tarde, se deberá avisar al entrevistado el horario en que efectivamente se llegará a la entrevista. Este tipo de actitudes también hablan de nuestra profesionalidad.
- Durante la entrevista, no se debe interrumpir al entrevistado. Cuando el entrevistador le hace una pregunta se debe esperar a que el entrevistado termine de decir todo lo que tenga que manifestar sobre la misma, aunque su respuesta sea extensa. En ese caso, el entrevistador deberá anotar nuevas preguntas que le vayan surgiendo mientras el entrevistado habla.
- La confidencialidad de los datos suministrados por los participantes es una preocupación primordial en todas las organizaciones respetables que hacen encuestas. Es fundamental, entonces, que en un destacado de la encuesta se



haga esta salvedad, de modo que quienes respondan puedan expresarse sin ningún tipo de inhibiciones.

Encuestas

Una encuesta es un conjunto de preguntas para conocer la opinión global y segmentada sobre diferentes temas que se aplica a un grupo de personas organizado a modo de muestra. Una muestra es un subconjunto de todas las personas cuya opinión nos interesa conocer (toda la organización, todos los consumidores, etc.). Si la muestra está bien seleccionada nos brindará la tendencia de opinión del universo.

Los resultados de una encuesta dependen de la muestra que se emplea. Por ejemplo, si encuestamos a una muestra de jóvenes de 15 a 20 años en La Plata, los resultados no nos dicen lo que piensan las personas de otras edades de esa ciudad ni los jóvenes de otras ciudades. Por lo tanto, para saber lo que piensan todos los argentinos hay que encuestar a una muestra de todo el país.

Realizar una encuesta es una forma de cuantificar la realidad de una organización y conocer los conocimientos, actitudes, creencias, expectativas y comportamientos de las personas que la integran.

Las encuestas pueden ser clasificadas también por su método de recolección de datos: telefónicas, electrónicas y encuestas en persona son las más comunes.

- **Encuestas telefónicas:** son una forma eficiente de recoger ciertos tipos de datos y se están usando cada vez con mayor frecuencia. Se prestan particularmente bien a situaciones donde es necesario obtener resultados oportunos y cuando el largo de la encuesta es limitado, y también cuando las personas que necesitamos encuestar están geográficamente inaccesibles.
- **Encuestas en persona:** las encuestas realizadas en el hogar u oficina de un participante son mucho más caras que las encuestas telefónicas o electrónicas. Estas pueden ser necesarias especialmente cuando se debe recoger información compleja.



- Encuestas electrónicas: Este tipo de encuesta consiste en "colocar" un cuestionario en una página web o en enviarlo a los correos electrónicos de un panel predefinido. Sus principales ventajas son: 1) la amplia cobertura a la que se puede llegar, incluso a miles de encuestados en varios países y al mismo tiempo, 2) el ahorro de tiempo, se puede obtener miles de encuestas respondidas en cuestión de horas, 3) los bajos costos, que son menores a las encuestas cara a cara, por teléfono y postales. Sus desventajas son: 1) no siempre se puede verificar la identidad del encuestado, 2) la cantidad de preguntas que se pueden formular no debe ser excesiva, 3) el interrogante que deja la muestra en cuanto a su representatividad del universo.
- Encuesta en el punto de venta: Es aquella realizada en los pasillos de un establecimiento comercial y consiste en interceptar a los compradores de ese momento para solicitarles que rellenen el cuestionario.
- Encuesta ómnibus: Consiste en un cuestionario cerrado multitemático, compuesto por varios módulos que recogen información de una misma muestra sobre diferentes temas, para distintos clientes, que se abonan al servicio y se benefician de un ahorro de costes, dado que éstos son compartidos por todos los suscriptores. El hecho de que se lleven a cabo con periodicidad semanal, mensual o trimestral las hace muy indicadas para estudios de seguimiento.

El cuestionario

Existen ciertas características que pueden ser apropiadas en algunas situaciones e inapropiadas en otra. Al igual que las entrevistas, deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad.

Existen dos formas de cuestionarios para recabar datos: cuestionarios abiertos y cerrados, y se aplican dependiendo de si los analistas conocen de antemano todas las posibles respuestas de las preguntas y pueden incluirlas. Con frecuencia se utilizan preguntas abiertas y cerradas en el mismo cuestionario y se denomina cuestionario semiestructurado.

Cuestionario Abierto



Al igual que las entrevistas, los cuestionarios pueden ser abiertos y se aplican cuando se quieren conocer los sentimientos, opiniones y experiencias generales. El encuestado puede expresarse libremente sobre cada pregunta.

Cuestionario Cerrado

El cuestionario cerrado limita las respuestas posibles del interrogado, y ofrece determinadas opciones prefijadas de respuesta. El encuestado debe elegir una de las disponibles y no otra.

Por ejemplo: ¿Cuál cree usted que es el valor que más nos representa como organización?

| | |
|--|-----------------|
| | Eficiencia |
| | Transparencia |
| | Prestigio |
| | Calidad |
| | Cordialidad |
| | Innovación |
| | Responsabilidad |
| | Honestidad |
| | Otros |
| | NS/NC |

Muestreo: ¿Cuántas entrevistas grupales, individuales y encuestas debemos realizar?

Al momento de llevar adelante nuestro diagnóstico, muchas veces es difícil conocer a ciencia cierta a cuántas personas debemos entrevistar o cuántas encuestas debemos realizar. Incluso hay oportunidades en las que no conocemos el universo total al cual nos estamos enfrentando.



Por otra parte, los tiempos que nos demanda la organización para realizar el diagnóstico e implementar una propuesta de trabajo concreta son generalmente escasos y no podemos realizar la cantidad que la estadística indica correcta.

En metodología, se denomina muestreo a la forma en que elegimos los grupos o personas a los que les aplicaremos una o varias herramientas metodológicas de recolección de datos (sean entrevistas grupales o individuales, encuestas, etc.).

Podemos elegir los grupos estadísticamente (muestreo estadístico), donde a través de un cálculo matemático obtenemos cuántas entrevistas o encuestas debemos hacer para lograr una representación exacta de todo el universo, y qué características deben tener (sexo, edad, formación, etc.).

También podemos seleccionarlos por propósitos (muestreo no estadístico). Es decir, basándonos en nuestra experiencia previa, los objetivos del diagnóstico y en nuestro conocimiento de la organización, podemos seleccionar los grupos y personas a entrevistar o encuestar. Esta opción de muestreo consiste en seleccionar “informantes clave” que, sin representar numéricamente a todo el universo, nos pueden aportar información vital para realizar nuestro diagnóstico. Es decir, elegimos a los entrevistados según su importancia para los fines del diagnóstico.

Cuando tenemos tiempos y presupuesto reducidos esta última opción es la ideal. Al no poder realizar una gran cantidad de entrevistas o encuestas, debemos elegir a aquellos grupos o personas que creemos nos van a dar la información que necesitamos y en quienes se reflejará, lo más certero posible, la “voz” de toda la organización o de alguno de sus públicos que nos interese estudiar. En este sentido es muy importante nuestro rol para poder establecer el/los contactos con aquellos miembros de la organización que nos puedan asesorar al momento de seleccionar a los “informantes clave”.

Por ejemplo, si los objetivos de nuestro diagnóstico nos marcan que necesitamos conocer la relación de poder que existe entre los jefes de guardia y los enfermeros en un hospital, podemos realizar dos entrevistas grupales con enfermeros de distintos turnos que consideremos que por antigüedad o experiencia conozcan profundamente la institución. De esta manera obtendremos información relevante para llegar a



conclusiones certeras. En este caso, si bien numéricamente la cantidad de enfermeros que participan de las entrevistas no es representativa estadísticamente de todos los enfermeros que trabajan en el hospital, la interacción entre los distintos grupos nos permite observar las relaciones y las percepciones hacia el interior de la organización sobre ese punto concreto. De la misma manera podemos proceder con otros universos, aún más amplios.

Es importante que si el universo es numéricamente muy grande (como por ejemplo todos los consumidores de leche), complementemos las entrevistas grupales con otras individuales a informantes clave y con encuestas en sectores relevantes, para obtener rápidamente una noción de las cuestiones que queremos conocer. De esta manera, “desde diversos frentes” cumpliremos con los tiempos de la organización y responderemos a los objetivos de nuestro diagnóstico.

En cuanto a la implementación de las herramientas, es conveniente poner en práctica las cuantitativas primero, ya que nos indican “qué” es lo que pasa, y luego las herramientas cualitativas ya que nos permiten profundizar en las causas de eso que pasa, es decir en el “por qué”.

En cuanto a las entrevistas, en las organizaciones suele ser conveniente realizar entrevistas individuales a directivos o personas con cargos jerárquicos altos, y las entrevistas grupales destinarlas a equipos de trabajo y personal de los sectores medios y bajos del organigrama. Si el diagnóstico se orienta a la realidad externa a la organización, de la misma manera se recomienda realizar entrevistas individuales a referentes fuertes e importantes, y grupales a un público más masivo.

Por otra parte, realizar las entrevistas individuales primero nos permite conocer los temas más importantes y las principales percepciones sobre ellos. Además, pueden surgir nuevos elementos que no hayamos tenido en cuenta. Utilizar esa información suele ser especialmente útil para confeccionar los cuestionarios y dirigir las entrevistas grupales luego. Constituye la materia prima para interactuar con el grupo, contrastar las percepciones en distintos sectores, plantear disparadores y llegar a conclusiones más acabadas sobre la realidad de la organización.



PUNTOS CLAVE DEL APARTADO:

- LOS DISTINTOS TIPOS DE HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (OBSERVACIÓN, ENTREVISTAS, ENCUESTAS) DEBEN ADECUARSE A LOS OBJETIVOS DE DIAGNÓSTICO.
- RECOMENDACIONES Y TIPS MÁS IMPORTANTES:
 - OBSERVACIONES: APELA A LA PERCEPCIÓN DEL COMUNICADOR. PERMITE “PERCIBIR” LO NO DICHO.
 - ENTREVISTAS INDIVIDUALES: ES CONVENIENTE QUE PARTICIPEN INFORMANTES CLAVE (INTERNOS-EXTERNOS). SE OBTIENEN DETALLES ESPECÍFICOS ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN.
 - ENTREVISTAS GRUPALES: PERMITEN HACER INTERACTUAR A LOS ACTORES DE INTERÉS (INTERNOS-EXTERNOS). SE OBTIENE UN CONOCIMIENTO DE ASPECTOS GENERALES QUE AFECTAN A LA ORGANIZACIÓN.
 - ENCUESTAS: SIRVEN DE COMPLEMENTO DE LAS HERRAMIENTAS CUALITATIVAS. DESCRIBEN LA REALIDAD EN TÉRMINOS CUANTITATIVOS Y ESTADÍSTICOS.



TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Teniendo en cuenta los tiempos acotados en los que el comunicador organizacional debe conocer lo más profundamente posible la realidad de la organización, es necesario analizar los datos obtenidos en el relevamiento en forma rigurosa, pero **destacando aquellos aspectos que estén relacionados directamente con los objetivos del diagnóstico.**

Luego de que los datos fueron recolectados con las distintas herramientas descriptas en el punto anterior, deben ser sistematizados de manera de relacionarlos entre sí y darles coherencia. En esto consiste el proceso de **análisis**, que tiene por objetivo último analizar a través de datos (cualitativos y cuantitativos) la realidad de la organización, y detectar claramente cómo funciona en ese contexto la comunicación.

Sin embargo, como en todos los órdenes, nos es imposible abarcar la totalidad de la realidad de la institución. En este sentido, las técnicas metodológicas nos sirven para acotar el campo sólo aquellos elementos que nos interesan de esa realidad, en función de las necesidades de la organización.

Por ello, al igual que las herramientas de recolección deben estar enfocadas en aquellos puntos definidos en los objetivos de diagnóstico, el análisis debe dirigirse a los elementos clave que debemos conocer. Es decir, de la realidad total de la organización, nos centraremos en los aspectos comunicacionales, y de toda la realidad comunicacional abordaremos sólo aquellos elementos que nos preocupan en nuestro diagnóstico. De esta manera, podremos realizar un diagnóstico metodológicamente riguroso, adaptado a lo que nos interesa.

En resumen, las técnicas de análisis nos permiten disponer los datos de una manera sistemática y con una lógica específica, para poder elaborar conclusiones a partir de ellos. Esto es especialmente útil ya que, al hacer investigación social, obtenemos datos mayoritariamente cualitativos, que tienen un alto grado de complejidad y es



fundamental sistematizarlos para abordarlos y lograr un conocimiento acabado de la organización.

Por ejemplo, la realización de entrevistas grupales e individuales nos arrojará una gran cantidad de información que versará sobre diferentes temas, no todos importantes a los fines de nuestro diagnóstico. En este sentido, es esencial establecer con claridad los objetivos del diagnóstico, ya que son los que nos van a guiar en la selección de temas o categorías clave que deberemos profundizar en los datos obtenidos.

Para cumplir con los tiempos limitados que muchas organizaciones plantean para la realización de un diagnóstico, es necesario llegar a conclusiones contundentes sobre los puntos clave que mencionamos en el párrafo anterior. Sin embargo, no debemos desconocer totalmente a los puntos secundarios, ya que nos darán información sobre el contexto de la institución, su cultura, las características de sus miembros y sus necesidades, y nos ayudarán a prever la forma en que podrán desarrollarse acciones futuras.

Si bien existen numerosas técnicas de análisis, a continuación presentamos una breve descripción de las técnicas que más frecuentemente se utilizan en la realización de diagnósticos para todo tipo de organizaciones. En los anexos correspondientes a este documento, podrán encontrar un detalle más extenso de cada una, con autores y bibliografía de referencia para profundizar aún más cada técnica.

Análisis discursivo semiótico

Generalmente, la materia prima central de la que se compone el diagnóstico del comunicador son entrevistas en profundidad, individuales o grupales. Esto demanda un análisis detallado del significado y el sentido que los entrevistados asignan a distintas categorías y temas –planteados previamente en los objetivos del diagnóstico.



Aquí propondremos una metodología de análisis que retomará la técnica propuesta por Juan A. Magariños de Morentín²⁰. De ella realizaremos una adaptación a la práctica diaria del comunicador, en función de los tiempos que generalmente plantean las organizaciones. La herramienta teórica propuesta por Magariños es sumamente detallada y permite conocer de manera compleja los sentidos implicados por distintos actores en un discurso determinado históricamente. Sin perder ese espíritu, extraeremos los puntos centrales que nos permitirán complejizar nuestro diagnóstico y realizar un análisis adaptado a la realidad de la organización en la que nos insertemos.

Según palabras de Magariños de Morentín, el objeto de conocimiento al que posibilita acercarse esta herramienta “son los discursos sociales mediante los que determinada comunidad representa/interpreta los fenómenos de su entorno”. Es por ello que esta herramienta es particularmente útil para abordar y analizar discursos obtenidos en entrevistas.

A través de ella se puede conocer el sentido que le otorga un sector de la organización, o bien alguno de sus públicos externos, a determinados conceptos relacionados con la realidad de la institución.

En este sentido, hemos recuperado una serie de pasos para analizar los discursos recolectados a través de entrevistas individuales, grupales y documentos.

Para ello nos basaremos en el siguiente caso real, que seguiremos a lo largo de la explicación del análisis discursivo. Si bien el caso es mucho más complejo, aquí decidimos simplificarlo a los fines del presente documento.

A través de un diagnóstico realizado en una organización sobre sus comunicaciones internas se detectó que sus canales de comunicación no funcionaban en forma sinérgica. De esta manera, algunos estaban saturados y otros no se utilizaban directamente. En la gran mayoría de las entrevistas fue mencionado el e-mail como un canal problemático debido a la enorme cantidad de información que circulaba por él,

²⁰ Manual operativo de semiótica, en “Signa” Revista de la Asociación Española de Semiótica, Nro. 7 1998, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Facultad de Filología.



las carteleras fueron mencionadas como desorganizadas y con poco interés, y a la intranet se la consideraba desactualizada y sin servicios para los usuarios. Al hablar sobre el funcionamiento de la comunicación dentro de la institución, estos temas surgían en forma reiterada en todas las entrevistas.

En este contexto, luego de realizar las entrevistas individuales y grupales, y de acuerdo a los temas manifestados por los entrevistados en ellas, se elaboró una lista de “temas clave”, es decir aquellos puntos de la realidad de la organización sobre los que se enfocará el diagnóstico. Entonces, el diagnóstico debería destacar estos elementos como principales, que en este caso están relacionados con el funcionamiento de los canales internos de comunicación.

Teniendo en cuenta estos aspectos podemos comenzar con el primer paso en el análisis de los discursos obtenidos.

Elección de temas clave

El primer paso es construir una lista de “temas clave” que son importantes para los objetivos de nuestro diagnóstico. Estos temas surgirán, como mencionamos anteriormente, de lo manifestado por los entrevistados y referentes de la organización sobre la realidad comunicacional que estamos analizando.

En el caso de la organización del ejemplo, los temas tenían que ver con el funcionamiento de los canales internos de comunicación, y por ello se definieron los siguientes:

- E-mail
- Carteleras
- Intranet

Con la lista confeccionada, analizaremos las entrevistas en función de los temas definidos a fin de conocer las distintas percepciones sobre cada tema y conocer de qué manera influyen en la realidad de la organización.



Desde ya, en cualquier momento del diagnóstico, pueden agregarse, modificarse o eliminarse cualquiera de los temas clave ya creados, ya que es un proceso flexible y dinámico basado en un sistema social, con lo cual puede cambiar a medida que cambian nuestras percepciones sobre la organización.

Es fundamental recordar que siempre la selección de los temas clave debe estar en relación directa con los objetivos del diagnóstico y las necesidades de la organización, tal como todo el proceso metodológico.

Recordemos que los objetivos planteados también determinaron qué información debíamos recolectar, y a partir de ellos confeccionamos los cuestionarios de las entrevistas y las encuestas. De la misma manera, lo que nos interesa encontrar en las entrevistas realizadas y las encuestas también será coherente con los objetivos del diagnóstico.

Los temas clave deben denominarse con nombres cortos que reflejen la realidad de la organización. Por otra parte, deben ser lo suficientemente abarcadores como para incluir todos los conceptos relacionados con él, pero a la vez concretos para no confundirse con otros.

Segmentación

La segmentación consiste en seleccionar los segmentos del texto que se refieren a los temas clave ya definidos en el punto anterior. Es importante que los fragmentos de texto seleccionados sean significativos, es decir que puedan aportar valor e información relevante cada uno por separado.

Ahora bien, debemos asignar a cada segmento de texto uno o más de los temas clave anteriormente creados, ya que una misma frase o segmento puede referirse a más de un tema.

En este punto es importante establecer un criterio preciso para seleccionar cada segmento, de lo contrario quedará atada solamente a la subjetividad del analista, y perderá rigurosidad. Por lo tanto es necesario establecer algunas pautas para una segmentación que nos otorgue información confiable.



En este sentido, los segmentos de texto deben responder a unidades sintácticas definidas (oraciones y/o párrafos) para que no pierda rigurosidad el proceso.

A la hora de seleccionar los fragmentos de textos relevantes para el diagnóstico, pueden quedar afuera segmentos que el comunicador no utilizará para analizar y a los que no les asignará ningún código

En el caso mencionado, tomaremos como ejemplo un segmento de texto extraído de las entrevistas realizadas y le asignamos uno de los temas clave definido:

Tema clave: "E-mail"

Segmento de texto: [Entrevista 1 – Juan Pérez – Administración] "El e-mail es una herramienta muy útil, pero la usan para cualquier cosa. Recibo más de 100 mails diarios y no llego a procesarlos todos. Yo borro todos por las dudas. Si alguien necesita algo que me llame por teléfono."

Tema clave: "Carteleras"

Segmento de texto: [Entrevista 4 – Antonio López – Secretaría] "Las carteleras no sé bien dónde están ubicadas. Cuando voy al baño veo un panel con carteles pero creo que están hace un montón de tiempo los mismos. No creo que se renueven."





Tema clave: “Intranet”

Segmento de texto: [Entrevista 3 – Emilia Bianco – Personal] “Cada vez que voy a buscar algo a la intranet no lo puedo encontrar. Tiene demasiada información, pero la mayoría no está actualizada, los links no funcionan y no sé dónde puede estar. Directamente le pido los datos a mis compañeros por mail.”

Recordemos que este es sólo un ejemplo y que en un diagnóstico real, hay una gran cantidad de segmentos que corresponden a cada tema clave, y también una mayor cantidad de temas clave. Inclusive, un mismo segmento puede corresponder a más de un tema clave. Por ejemplo, en los segmentos del caso mencionado, el último, asignado a “Intranet”, también corresponde a “e-mail”.

Agrupación conceptual

Una vez que hemos seleccionado los segmentos de los discursos que nos interesan a los fines de nuestro diagnóstico, y les asignamos un tema clave, debemos pasar al primer paso del análisis concreto.

En este paso agruparemos los segmentos de texto según el tema clave que le asignamos previamente. Es decir, bajo el tema clave “e-mail” agruparemos todos los segmentos al que le asignamos ese tema en el paso anterior, detallando el número de entrevista, la persona a la que la realizamos y el grupo al que pertenece (área de la empresa, beneficiario de x barrio, consumidor, accionista, público en general, etc.). En la figura siguiente ejemplificamos gráficamente cómo quedarán las agrupaciones conceptuales del caso mencionado:

Esta parte del análisis es fundamental, ya que nos permite empezar a comprender cuál es el sentido concreto que se le asigna a cada tema y toda su complejidad de acuerdo a cómo se inserta en la realidad de la organización. Agrupando todas las declaraciones referentes a un tema específico, podremos conocer cuáles son las distintas percepciones en disputa dentro de la organización, o bien en sus públicos externos.

Puntualmente, el análisis de cada una de las agrupaciones conceptuales del ejemplo nos permitirá conocer el sentido que le otorgan los miembros de una organización a



esos canales, los usos que le dan, las posibilidades y barreras que crean, la diferente apropiación que hacen de ellos cada sector dentro de la organización, etc. En resumen, podremos conocer los discursos que circulan sobre cada tema que seleccionamos previamente en el listado de temas clave.

Por otra parte, cada agrupación conceptual está conformada por segmentos que fueron seleccionados y extraídos de la misma manera. Esta rigurosidad metodológica nos permite comparar cada una de las agrupaciones y analizar las diferencias, similitudes, complementos y posibilidades que genera cada tema. Esta comparación es una instancia obligada, ya que ninguno de los “temas” que seleccionamos de la realidad de la organización para analizarlos funcionan por separado. Por el contrario, interactúan en forma compleja y dinámica entre sí.

En el caso del ejemplo, la comparación nos servirá especialmente para dilucidar de qué forma funcionan los distintos canales de comunicación, y de qué manera se complementan. Una de las conclusiones a las que se arribó en el diagnóstico real realizando este análisis, fue que la saturación del mail se debía a la escasa utilización de la Intranet.

Es válido aclarar que si a un segmento de texto le asignamos más de un tema, pertenecerá a tantas agrupaciones conceptuales como temas clave le hayan sido asignados.

Ejes y redes conceptuales

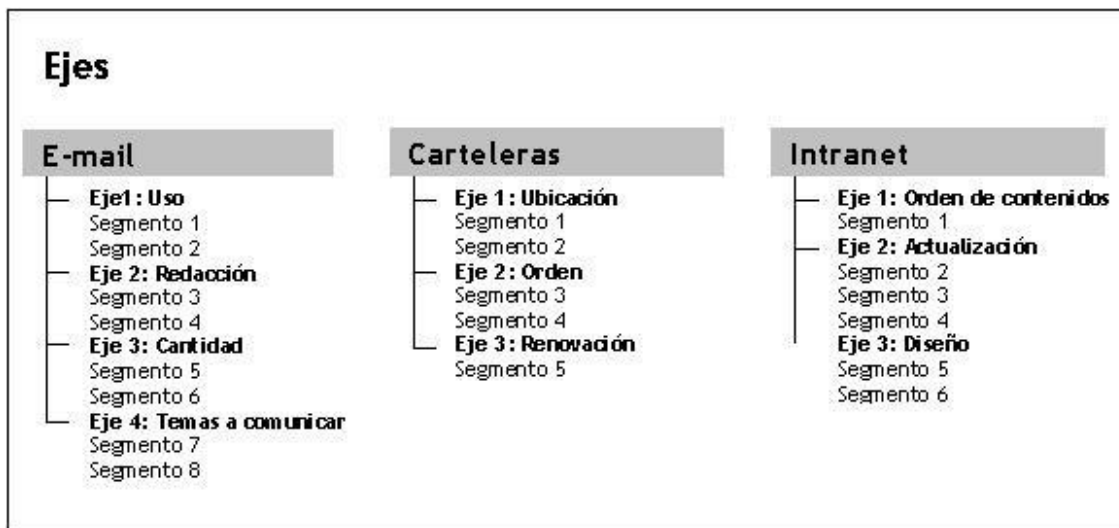
A modo de conclusión, este paso vuelve a unir todos los elementos de una realidad compleja que fragmentamos para analizar. Concretamente, se trata de identificar los ejes y redes a partir de los cuales pueden ordenarse las agrupaciones realizadas. Estos ejes y redes representarán los significados atribuidos a cada uno de los temas clave de la realidad de la organización.

Los ejes son los diferentes aspectos de los temas clave. Estos diferentes aspectos o dimensiones del tema en cuestión fueron enunciados por los entrevistados en sus declaraciones y agrupados en las agrupaciones contextuales. Por otra parte, las redes



son conjuntos de agrupaciones conceptuales que responden a puntos relevantes de la realidad de la organización. Veamos un ejemplo:

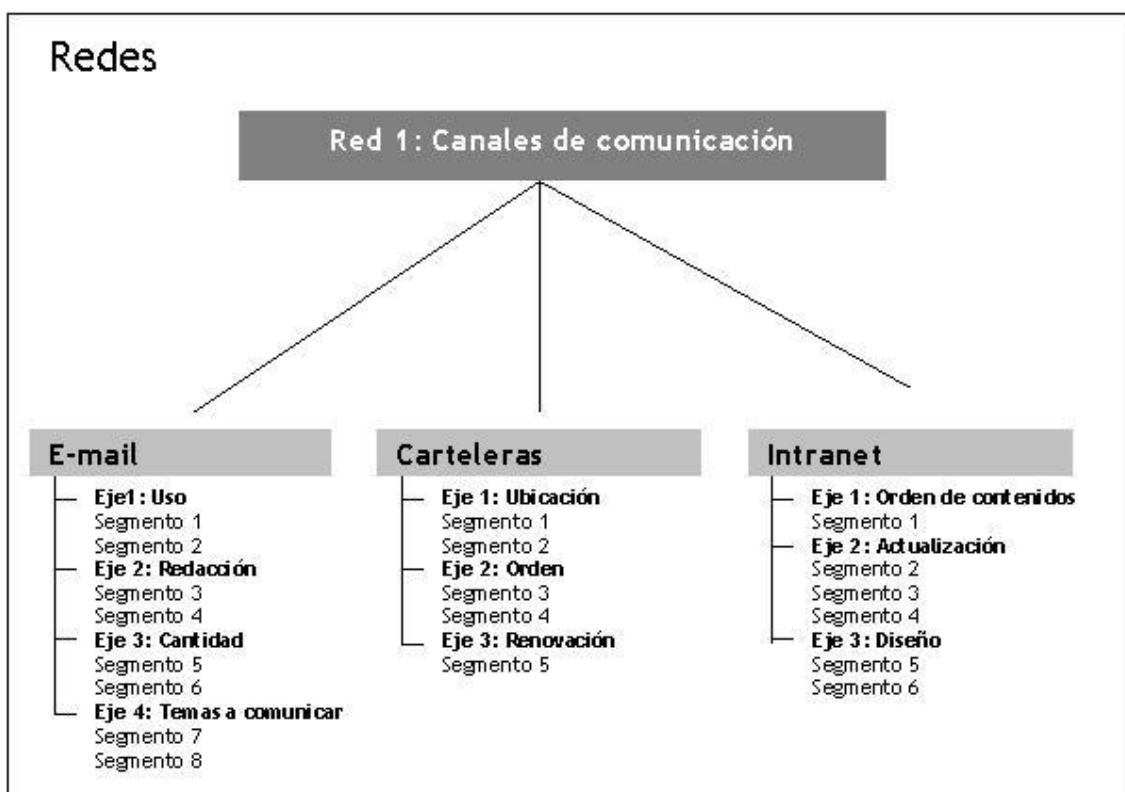
En el caso que analizamos durante este documento, veremos para cada agrupación conceptual los ejes que podemos establecer.



Como podemos observar, los ejes reflejan las dimensiones que adquiere cada tema clave dentro de la organización. Constituyen las características de cada elemento definido a partir de lo que manifestaron los entrevistados. Por ejemplo, en la agrupación conceptual referida a “E-mail” podemos detectar, al menos, cuatro dimensiones relacionadas con él. Esto quiere decir que los entrevistados se refirieron a cómo se utiliza el e-mail dentro de la organización, a la forma en la que se redactan los correos electrónicos, a la cantidad de e-mails que reciben diariamente, y también las temáticas que frecuentemente comunican a través de este canal

La creación de ejes nos permite identificar las características de las agrupaciones conceptuales, tal como fueron mencionadas por los integrantes de una organización. El análisis puede continuar estableciendo sub-ejes de acuerdo a los objetivos del diagnóstico y la complejidad de la realidad a analizar.

Por otra parte, las redes nos sirven para incluir una serie de agrupaciones conceptuales bajo una misma temática, que reunirá más de un tema clave. Veamos cómo podemos aplicar el concepto de red a nuestro ejemplo:



En este caso, las agrupaciones conceptuales responden a una misma idea, que son los canales de comunicación internos de la organización. Paralelamente, a partir de otras agrupaciones conceptuales podemos crear sucesivas redes que den cuenta de otros conceptos más abstractos y generales.

Se podrían incluir, por ejemplo, temas referidos a los públicos de la organización, a su cultura, a los modos que tiene la organización de relacionarse con el entorno, etc. Eso dependerá de los temas clave que se hayan seleccionado en función de los objetivos de diagnóstico.

A partir de la construcción de ejes y redes podemos conocer analíticamente la forma en que cada tema clave interactúa con otros (agrupaciones conceptuales), las dimensiones particulares que adquiere en la organización en que nos insertamos (ejes) y a qué lineamientos más abstractos responde (redes).

De esta manera nos acercaremos más al sentido otorgado por la organización a cada uno de los temas clave definidos desde el comienzo.



Análisis de herramientas de comunicación

El análisis específico de las herramientas de comunicación internas o externas en una organización debe necesariamente ser precedido por un relevamiento de las necesidades y demandas de los públicos a los cuales la organización desea dirigirse.

En función de estas necesidades, estaremos en condiciones de conocer la eficacia del funcionamiento de cada medio. Es decir, no podemos realizar un análisis sólo de los canales sin tener en cuenta la cultura, las necesidades y las condiciones específicas de los usuarios de esas herramientas. Por ejemplo, analizar la intranet sentados nosotros frente a una PC no nos brindará la información necesaria. Luego debemos conocer el parecer de la persona de la organización que la utiliza a diario.

Analizar los productos comunicacionales con la rigurosidad y sistematización que proponemos aquí sirve especialmente para demostrar a los miembros de la organización en qué medida es importante trabajar en los diferentes aspectos de la comunicación. Por otra parte, si bien presentamos resultados en forma numérica, esto no quiere decir que tengamos una visión funcionalista y positivista de la realidad, ni que la reduzcamos a números. Por el contrario, es un proceso de investigación necesariamente social y complejo, cuyos resultados elegimos presentar en forma cuantitativa para que el referente de la institución los comprenda más fácilmente.

Los procesos en comunicación son abstractos y poco tangibles, y es por ello que a través de presentaciones gráficas y numéricas logramos muchas veces justificar las acciones de intervención que proponemos para la organización y son más claros al momento de presentar los resultados de nuestra investigación.

Por otra parte, si bien no podemos proponer una metodología para ello, es fundamental que al abordar un análisis sobre herramientas o productos de comunicación tengamos en cuenta su coherencia estética. Todos los productos comunicacionales deben estar en línea con la identidad de la organización y con la imagen pretendida acerca de los mismos. Además, deben responder al discurso corporativo de la organización, y la redacción y contenidos deben estar apuntados a quien pretende dirigirse; es un aspecto importante que los productos digan se corresponda con la realidad de la organización, para no generar descreimiento.



Páginas web/ intranets

Actualmente, los medios electrónicos son vitales dentro de la estrategia de comunicación de todas las organizaciones. Amplifican la presencia y llegada a todos públicos, y reducen notablemente los tiempos y distancias.

La intervención de estas tecnologías en la realidad organizacional provocó un fuerte cambio en sus estructuras, en la forma de comunicar e informar, y en la manera de brindar sus servicios.

Por otra parte, desarrollar medios sobre tecnologías web es relativamente económico y sencillo.

La imponente evolución de Internet y las tecnologías asociadas a ella crearon las condiciones para que organizaciones de todos los rubros y estructuras implementaran productos comunicacionales de este tipo, muchas de ellas sin objetivos concretos o desconociendo realmente las ventajas de poseer estas herramientas.

Es por ello que proponemos la siguiente matriz con puntos clave a analizar medios basados en tecnologías web en cualquier organización, tanto para uso externo como interno.



Matriz de análisis para Páginas web e Intranets:

| Aspectos | Puntos a tener en cuenta |
|--------------------------------|--|
| Generales | <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos están bien definidos y en relación con los contenidos del portal y sus servicios. • Los contenidos y servicios que ofrece el sitio web se muestran en forma clara y precisa (esto debe observarse sobre todo en la página inicial). • La estructura general del sitio está orientada a las necesidades del usuario tipo de la organización. • Hay un diseño y una estética coherente durante todo el sitio. • La estética está en relación con los objetivos y contenidos del sitio. • La estructura y el diseño del sitio permite al usuario identificar fácilmente dónde acceder a las distintas opciones. • El sitio se actualiza periódicamente y se indica la periodicidad. |
| Identidad e información | <ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia claramente la identidad de la organización a través de todas las páginas. • El logotipo está claramente identificable y visible. • Se proporcionan mecanismos para ponerse en contacto con la empresa (e-mail, teléfono, dirección postal, fax, etc.). |
| Lenguaje y redacción | <ul style="list-style-type: none"> • El lenguaje utilizado es compatible con el utilizado por los públicos de la organización. • El lenguaje es claro y conciso. • El lenguaje es amigable y cercano para con el usuario. • La estructura de la redacción responde al concepto de “1 párrafo = 1 idea”. |
| Rotulado de los links | <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza un único sistema de organización bien definido y claro (alfabético, geográfico, cronológico, temático, orientado a tareas u orientado al público). |
| Estructura y navegación | <ul style="list-style-type: none"> • La estructura en que se organizan los contenidos para “navegar” es adecuada, simple y lógica. • Los links son fácilmente reconocibles como tales. • Se respeta el concepto “3 clicks para llegar a la información”. • Existen elementos de navegación que orientan al usuario acerca de dónde está y cómo deshacer su navegación. |
| Distribución de la información | <ul style="list-style-type: none"> • La información se distribuye de manera jerárquica, visualizándose claramente aquella información importante y la información accesoria. • No existe sobrecarga informativa que no permita al usuario encontrar lo que busca. Las páginas son limpias, sin saturación visual. • La longitud de las páginas está controlada, evitando en general el “scroll” (necesidad de bajar excesivamente para encontrar la información). |



| | |
|---------------|---|
| Búsqueda | <ul style="list-style-type: none">• Se ubica fácilmente.• Permite realizar búsquedas avanzadas.• Los resultados de las búsquedas son claros y comprensibles para el usuario. |
| Imágenes | <ul style="list-style-type: none">• Son comprensibles y con buena resolución.• No hacen más lento la carga del sitio y suman información. |
| Accesibilidad | <ul style="list-style-type: none">• El tamaño de las letras es suficientemente grande para leerse con facilidad.• Existe un alto contraste entre el color de fuente y el fondo.• El sitio web es compatible con los diferentes navegadores.• El sitio no es muy pesado y carga rápidamente la información.• Las páginas con información relevante para el usuario pueden imprimirse sin inconvenientes. |
| Interacción | <ul style="list-style-type: none">• El sitio ofrece herramientas para la participación de los destinatarios, tales como canales de chat, foros (moderados o no) y enlaces de correo electrónico a las personas responsables de las distintas informaciones publicadas.• Se publica una serie de enlaces a sitios externos donde poder ampliar la información. |



Esta matriz propone una serie aspectos a tener en cuenta para desarrollar un sitio web (interno o externo). Cuando debemos realizar un análisis de este tipo de herramientas para una organización, podemos calificar cada uno de los puntos mencionados de acuerdo a la siguiente escala:

Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 *Totalmente en desacuerdo*

De esta manera, si tomamos como ejemplo el primer punto planteado en la matriz y lo analizamos en un caso hipotético, nos quedaría de la siguiente manera:

| | |
|---|--|
| Los objetivos están bien definidos y en relación con los contenidos del portal y sus servicios. | <i>Totalmente de acuerdo</i> 1 [2] 3 4 5 <i>Totalmente en desacuerdo</i> |
|---|--|

En este caso, la afirmación detallada en la primer parte del cuadro constituye un aspecto considerado bueno o muy bueno del sitio web por parte del analista.

Publicaciones y audiovisuales

Estas técnicas de análisis son especialmente útiles para medir la efectividad de revistas institucionales, folletos, publicidades, videos, tanto internos como externos de una organización.

A través de un sencillo cuadro, podremos conocer el tipo de información que se está difundiendo a través de los canales internos o externos de una organización y cuál es el espacio dedicado a cada uno de los temas.

El cuadro contiene los siguientes campos, aplicados a un ejemplo hipotético:



| Temas | Canales de comunicación | | | | | | | | |
|-------|-------------------------|------|------|-------------|------|--------------|-----|-----|-----|
| | Revista x | | | Brochure xx | | Folletos xxx | | | |
| | Nº 1 | Nº 2 | Nº 3 | 2006 | 2007 | ENE | MAR | MAY | JUL |

El contenido de cada uno lo describimos a continuación:

Temas: se refiere a la denominación de diferentes temas que la organización comunica interna o externamente (salud personal, salud industrial, seguridad, producción, relaciones con otras instituciones, convenios, etc.)

Canales de comunicación: En cada canal de comunicación indicaremos el porcentaje del espacio que se destina a cada tema. Por ejemplo: Si la revista X tiene 20 páginas, entonces ese será el 100% del espacio que el medio posee para publicar información. Luego calculamos cuántas páginas ocupa cada tema. Si hay temas que ocupan menos de una página lo indicamos con un 0,75 (tres cuartos de página), 0,50 (media página), 0,25 (un cuarto de página).

Si volvemos al caso de la revista X, tenemos:

Tema: Seguridad Espacio dedicado: 2 páginas (10% de la revista)

Tema: Convenios Espacio dedicado: 0,25 páginas (1,25% de la revista)

De esta manera, el cuadro quedará de la siguiente forma:

| Temas | Canales de comunicación | | | | | | | | |
|-----------|-------------------------|------|------|-------------|------|--------------|-----|-----|-----|
| | Revista x | | | Brochure xx | | Folletos xxx | | | |
| | Nº 1 | Nº 2 | Nº 3 | 2006 | 2007 | ENE | MAR | MAY | JUL |
| Seguridad | 10% | | | | | | | | |
| Convenios | 1,25% | | | | | | | | |



Una vez analizado cada número de cada uno de los medios, podremos comparar el espacio dedicado en cada número y en cada canal a cada uno de los temas. También podremos sacar promedios de cada tema por cada medio, y saber cuál es el espacio que habitualmente se destina a cada tipo de información. Siguiendo con el ejemplo de la revista X, podremos obtener:

| Temas | Canales de comunicación | | | | | | | | | |
|-----------|-------------------------|-------|------|----------|-------------|------|--------------|-----|-----|-----|
| | Revista x | | | | Brochure xx | | Folletos xxx | | | |
| | Nº 1 | Nº 2 | Nº 3 | Promedio | 2006 | 2007 | ENE | MAR | MAY | JUL |
| Seguridad | 10% | 8% | 15% | 11% | | | | | | |
| Convenios | 1,25% | 2,50% | 8% | 3,9% | | | | | | |

De estos datos podemos concluir que el tema “Seguridad” tiene una mayor cobertura en la revista X que “Convenios”. Estos resultados podemos compararlos con los promedios de los otros canales y, dentro de un mismo canal, con otros temas para conocer cuál está teniendo mayor difusión en ese medio.

Esta metodología de análisis es útil también para analizar el contenido de productos audiovisuales, cambiando la medida de espacio por la unidad tiempo.

Este análisis es útil para:

- Conocer la información que está comunicando la organización.
- Compararla con la que realmente quiere comunicar.
- Realizar posteriores análisis a los públicos de la organización acerca de su opinión sobre esos temas.
- Saber si mensajes que no son tan importantes para la organización están “tapando” a los mensajes realmente importantes para cumplir con sus objetivos.
- Reorganizar los contenidos de una publicación.



Análisis de circulación de mensajes

Al momento de definir una estrategia de comunicación, una organización piensa qué va a decir a quién y por qué medio. Inclusive muchas organizaciones no poseen una estrategia de comunicación formal, pero igualmente elaboran productos comunicacionales “pensados” para un público específico, donde quieren “contarle” algo.

Sin embargo, muchas veces estos esfuerzos de comunicación no dan resultado porque no coinciden con las expectativas de los públicos a los que la organización se dirige.

Esta técnica permite conocer qué mensajes están circulando, y cuantificar las percepciones de los distintos públicos sobre ellas. Concretamente se tiene en cuenta:

- El grado de interés del público sobre cada tema.
- El nivel de información que el público tiene sobre cada tema.
- Los medios a través de los cuales se entera sobre cada tema.

El primer paso es seleccionar una lista de temas que a la organización le interesa comunicar a sus públicos. Luego, los ubicamos en el siguiente cuadro:

| Temas | Grado de interés | | Grado de información | | Medio por el que me informo |
|-------------------------|---------------------|----------------|----------------------|---------------|-----------------------------|
| | No estoy interesado | Muy interesado | No estoy informado | Muy informado | |
| Servicios a los socios | 1 2 3 [4] | 5 | [1] 2 3 4 5 | | |
| Información profesional | 1 [2] 3 4 5 | | 1 2 3 4 [5] | | 1 – 3 – 4 – 5 |
| Capacitaciones | 1 2 [3] 4 5 | | 1 2 [3] 4 5 | | 1 – 3 |
| Planes para jóvenes | 1 2 3 4 [5] | | 1 [2] 3 4 5 | | 1 |
| Etc. | 1 2 3 4 5 | | 1 2 3 4 5 | | |

Medios: 1= Revista institucional – 2= Brochure – 3= Página web – 4= Teléfono – 5= Representante de la organización.



Este ejemplo puede representar la opinión de un integrante del público sobre el que nos interesa conocer el grado de interés e información que posee sobre un tema específico, relevante para la organización.

En este caso, para el tema “servicios a los socios” encontramos un alto grado de interés sobre ese mensaje, pero un nivel muy bajo de información al respecto. De hecho, para esta persona no hay medios de la organización que traten o mencionen este tema.

Un caso similar es “planes para jóvenes”, aunque en esta oportunidad hay al menos un medio que refleja el mensaje.

Por otra parte, el tema “información profesional” no reviste demasiado interés para el encuestado, pero considera que la información que recibe es excesiva. De hecho, la mayoría de los medios de la organización mencionan este tema.

En el caso del tema “capacitaciones”, coincide el nivel de interés con el espacio dedicado en los medios de la organización al tema en cuestión, y la cantidad de medios a través de los cuales se comunica el mismo es adecuada.

Una vez que se realizaron todas las encuestas, necesitamos recopilar los resultados arrojados por la herramienta.

Para ello, deberemos hacer un promedio de las respuestas obtenidas en “Grado de interés” para cada tema, y de las respuestas obtenidas en “Grado de información”

Si realizamos cinco encuestas, y en “Grado de interés” obtuvimos 4, 2, 3, 4, 4, tenemos como promedio 3.4 de nivel de interés sobre el tema en cuestión.

De esta manera, una vez seguidos estos pasos con las dos primeras columnas (interés e información) podremos elaborar un cuadro como el siguiente:

| Tema | Interés en información | Nivel de Información | Oportunidad de Mejora |
|-------------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|
| Servicios a los socios | 3.4 | 1.1 | 2.3 |
| Información profesional | 2.2 | 4.8 | -2.6 |
| Capacitaciones | 3.6 | 3.5 | 0.1 |
| Planes para jóvenes | 3.2 | 2.1 | 1.1 |

Entonces, en el cuadro anterior presentamos los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta anterior, y obtenemos un índice de mejora que nos indica si tenemos



que aumentar o disminuir el nivel de información. En el caso de “Servicio a los socios” y de “Planes para jóvenes” hay que lograr una mayor presencia de esos mensajes en los medios de la organización, mientras que es necesario reducir “información profesional”.

De esta manera, podremos conocer si las expectativas de información de la gente con respecto a los temas clave coinciden con los esfuerzos de la organización. Inclusive este relevamiento se puede hacer periódicamente (en forma semestral o anual) a fin de conocer si la situación mejoró, empeoró o se mantuvo igual.

Por último, debemos calcular el porcentaje de los medios a través de los cuales llega cada tema. Es decir, qué porcentaje de encuestados eligió la revista institucional para saber sobre “servicios a los socios”, “para información profesional”, “capacitaciones” o “planes para jóvenes, y así sucesivamente con cada medio.

Esta información podemos presentarla de la siguiente manera:

| Tema | Revista institucional | Brochure | Página web | Teléfono | Representante de la organización |
|-------------------------|-----------------------|----------|------------|----------|----------------------------------|
| Servicios a los socios | 0% | 0% | 20% | 0% | 0% |
| Información profesional | 80% | 5% | 76% | 62% | 80% |
| Capacitaciones | 80% | 2% | 85% | 20% | 40% |
| Planes para jóvenes | 75% | 80% | 35% | 42% | 12% |

PUNTOS CLAVE DEL APARTADO:

- **ANÁLISIS DE DISCURSO:** ES NECESARIO EXTRAER LOS “TEMAS CLAVE” DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO, DE LAS ENTREVISTAS INDIVIDUALES Y GRUPALES. A PARTIR DE ELLOS, AGRUPARLOS EN EJES Y REDES CONCEPTUALES QUE SERÁN LA MATERIA PRIMA CENTRAL DEL DIAGNÓSTICO.
- **ANÁLISIS DE PRODUCTOS DE COMUNICACIÓN:** ES RECOMENDABLE, LUEGO DE REALIZAR EL ANÁLISIS DISCURSIVO DE LAS NECESIDADES GENERALES DE LOS PÚBLICOS DE INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN, ANALIZAR LOS PRODUCTOS DE COMUNICACIÓN



(INTERNOS O EXTERNOS, SEGÚN CORRESPONDA) PARA CONOCER DE QUÉ MANERA CIRCULAN LOS MENSAJES HACIA DENTRO O FUERA DE LA INSTITUCIÓN.

- **ANÁLISIS DE MENSAJES:** COMPLEMENTARIAMENTE A LOS PASOS ANTERIORES, PUEDEN RELEVARSE LOS CONTENIDOS DE LOS MENSAJES QUE CIRCULAN HACIA EL INTERIOR O EL EXTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN.



PAUTAS DE PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS

A la hora de pensar en cómo nuestros mensajes son recepcionados solemos decir que comunicación no es tanto lo que yo digo sino lo que el otro entiende. Debemos pensar también, en cómo presentamos aquello que estamos queriendo comunicar. Hablar de la “forma” y el “contenido” de mensajes es sólo una distinción conceptual de algo que debe reflejarse en cada uno de nuestros productos comunicacionales.

Lo mismo cuanta para todas aquellas producciones y/o documentos que deban ir elaborando en el marco del taller. A continuación les detallamos algunas pautas de presentación.

Informe Ejecutivo

El informe ejecutivo es un documento que se entrega a las organizaciones resumiendo, en no más de cinco páginas, el diagnóstico comunicacional. Es una síntesis de los contenidos desarrollados en cada uno de los pasos del diagnóstico y, por lo tanto, debe plantear los distintos temas en el mismo orden en que fueron desarrollados en él.

Asimismo, es fundamental tener en cuenta que la redacción del informe debe desprenderse del ‘discurso académico’, sin por ello caer en un lenguaje vulgar o demasiado coloquial. En los casos que creamos ineludible utilizar términos o conceptos que estimemos puedan generar dudas, deberíamos hacer una llamada o nota al pie y aclararlos.

Se aconseja que la introducción vaya acompañada de un agradecimiento a la organización por permitirnos realizar nuestra práctica pre profesional en ella. Por ello es conveniente aclarar que la práctica incluye tanto el relevamiento diagnóstico como la gestión de un producto comunicacional. Sin embargo, resulta evidente que fuera del ámbito académico, este agradecimiento carece de sentido. Los objetivos - tanto el general como los específicos - deben respetarse tal cual fueron plasmados en el



diagnóstico.

El resto del cuerpo del documento debe ser sumario pero completo y requiere un cierto dominio de síntesis, descripción y narración, según sea el caso. Hay que destacar que en este informe queda plasmada la posición del equipo frente a los problemas relevados. Esta posición podrá ser aceptada, rechazada o modificada por las organizaciones, por lo cual es conveniente que la explicación sea clara y que cada afirmación esté debidamente fundamentada.

Para ayudarnos a argumentar sólidamente nuestro informe es clave hacer hincapié continuamente en los hallazgos obtenidos en la aplicación de las herramientas metodológicas. Un elemento que ayuda a organizar la información de manera que apunte directamente a las necesidades de la organización es utilizar subtítulos que respondan a los temas claves detectados, detallando una descripción de cada tema.

Además, para sustentar la rigurosidad de nuestro trabajo dentro de la organización y otorgar validez a las afirmaciones que realizamos a lo largo del informe, es conveniente incluir en cada punto testimonios entrecomillados de los entrevistados, que estén relacionados con cada problemática abordada.

Al final del informe es necesario que se plasmen las conclusiones, es decir, el conjunto de resultados de la investigación. Recordemos que las conclusiones son deducciones lógicas derivadas de los problemas expuestos, analizados y discutidos. No se puede ofrecer ninguna conclusión que no esté sustentada por lo dicho en el cuerpo del informe. Es importante que las afirmaciones sean sólidas, argumentadas y demuestren conocimiento y seguridad. Asimismo, lo que se presenta en el informe debe dar cuenta de una perspectiva global de la organización y una mirada estratégica de la comunicación.

A su vez hay que tener en cuenta que son las que nos introducen en la siguiente etapa: la planificación. Por lo que el informe deberá dar cuenta de las líneas de acción a seguir: qué es lo que debe hacerse, quién debe hacerlo y cuándo se debe hacer.

En cuanto a la cuestión estética, la utilización de cuadros, diagramas de flujo y gráficos facilita la comprensión de las ideas. Generalmente, es conveniente presentar las



conclusiones redactadas, complementadas con un cuadro de doble entrada en el que queden claramente expresados los temas claves y sus derivaciones.

PUNTOS CLAVE DEL APARTADO:

- EL INFORME EJECUTIVO, RESUME EN POCAS PÁGINAS EL INFORME DIAGNÓSTICO, CON LOS PUNTOS SALIENTES Y MÁS RELACIONADOS CON LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.
- ES CENTRAL REALIZAR AFIRMACIONES FUNDAMENTADAS Y SÓLIDAS.
- PARA ESTRUCTURAR LA INFORMACIÓN ES CONVENIENTE CREAR SUBTÍTULOS QUE RESPONDAN A LOS “TEMAS CLAVE” DETECTADOS EN EL DIAGNÓSTICO.
- PARA DAR MAYOR VALIDEZ A LAS AFIRMACIONES PUEDEN UTILIZARSE FRASES TEXTUALES ENTRECILLADAS DE LOS ENTREVISTADOS.
- LAS CONCLUSIONES DEBEN SER DERIVACIONES LÓGICAS DE LAS DEMÁS AFIRMACIONES REALIZADAS DURANTE EL INFORME.
- PARA FACILITAR LA LECTURA (EN ESPECIAL DE AQUELLAS PERSONAS QUE NO PERTENECEN AL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN), ES IMPORTANTE UTILIZAR CUADROS, GRÁFICOS, DIAGRAMAS DE FLUJO, PARA PRESENTAR AFIRMACIONES Y CONCLUSIONES.



BIBLIOGRAFÍA

- APUNTES DE CÁTEDRA (AAVV).** *Metodología de la Investigación Social*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. U.N.L.P 2003
- BERTONI, JERÓNIMO.** *Artesanos del Discurso*. Taller de Producción de Mensajes. La Plata. 2003
- BOTTA, MIRTA.** *Tesis, monografías e informes*. Buenos Aires. Editorial Biblos.2002
- BOURDIEU, PIERRE.** *El Oficio del Sociólogo*. Buenos Aires. Siglo XXI. 1992.
- ETKIN, JORGE Y SCHVARSTEIN, LEONARDO.** *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Cap 14 "La posición del operador organizacional. Bases Metodológicas". Buenos Aires. Paidós. 2005.
- FLORES, FERNANDO.** *Creando organizaciones para el futuro*. Chile. Dolmen ediciones. 1997.
- HERRERO MITJANS, SATURNINO, MORA SIMOES, DANIELA Y NOBLE HERRERA, MARCELA.** *La comunicación incomunicada*. Buenos Aires. Temas grupo editorial. 2005.
- LOSADA DIAZ, JOSÈ CARLOS.** *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. España. Editorial Ariel. 2004
- MAGARIÑOS DE MORENTÍN, JUAN.** Manual Operativo de Semiótica. Publicado en SIGNA. REVISTA DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE SEMIÓTICA, Nº 7, 1998; ps. 233-253.
- OROZCO GÓMEZ, GUILLERMO.** *La investigación en comunicación desde una perspectiva cualitativa*. Ed. Periodismo y Comunicación. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. 1996.
- PEREZ SERRANO, GLORIA.** *Elaboración de Proyectos Sociales*. Madrid. Narcea grupo editorial. 1994.
- SABINO, CARLOS.** *El proceso de investigación*. Buenos Aires, Editorial Lumen - Humanitas, 1996.
- SAUTU, Ruth; BIONOLO, Paula; DALLE, Pablo; ELBERT, Rodolfo.** *MANUAL DE METODOLOGÍA, Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. FLACSO. Colección Campus Virtual. Buenos Aires, 2005.



SINICKAS, ANGELA D. How to measure your communication programs. For communicators working to influence the bottom line. ABC, 1997, Second edition.

URANGA, WASHINGTON. *Tres perspectivas para comprender / comprendernos.*
Documento de Cátedra "Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales".
Facultad de Periodismo y Comunicación Social. U.N.L.P.