

**Para una buena comunicación,
lo mejor es empezar por dentro.**

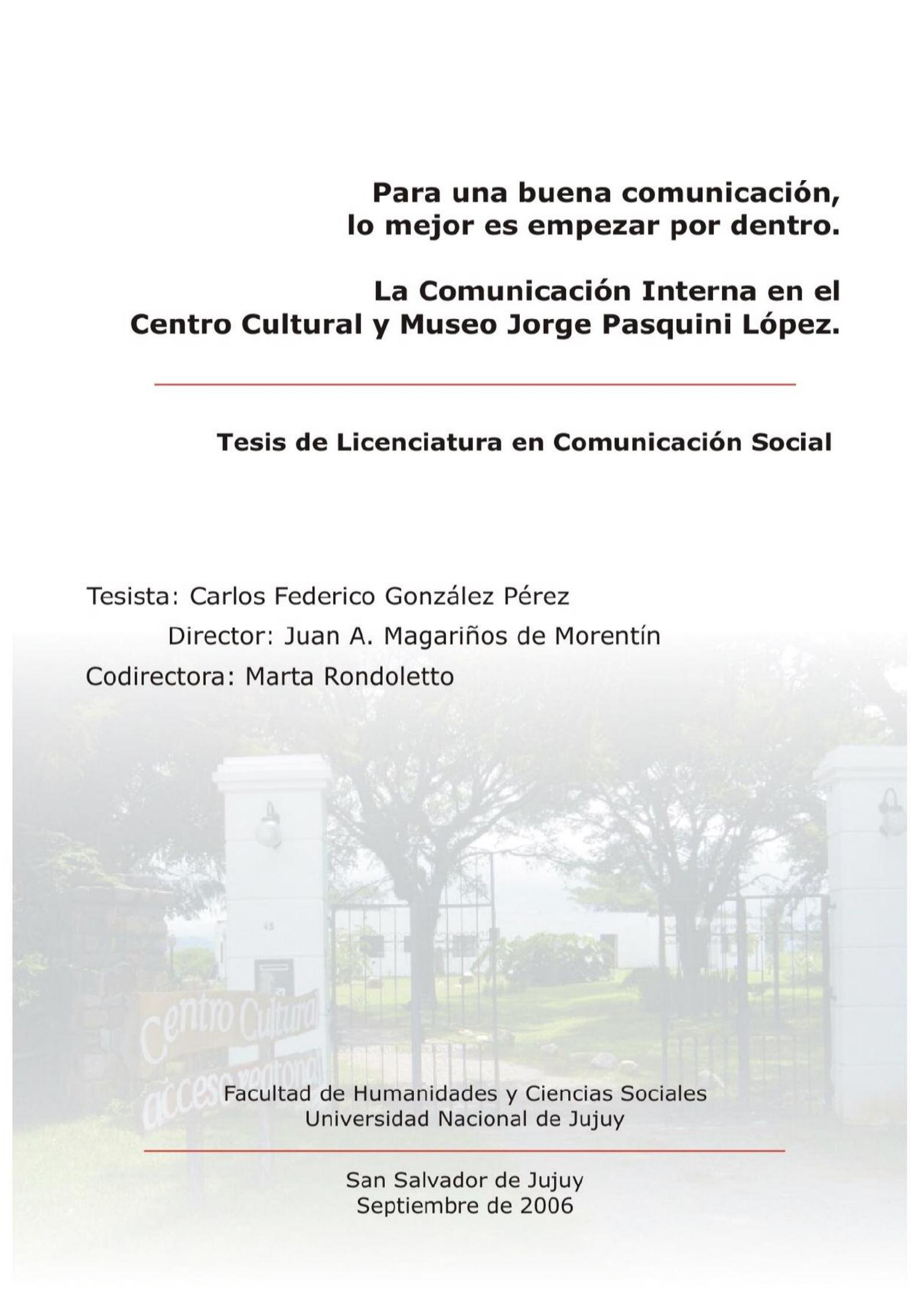
**La Comunicación Interna en el
Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López.**

Tesis de Licenciatura en Comunicación Social

Tesista: Carlos Federico González Pérez

Director: Juan A. Magariños de Morentín

Codirectora: Marta Rondoletto



Centro Cultural
acceso vehicular

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Universidad Nacional de Jujuy

San Salvador de Jujuy
Septiembre de 2006



Para una buena comunicación, lo mejor es empezar por dentro.

**La Comunicación Interna en el Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini
López**

Tesis de Licenciatura en Comunicación Social

Tesista: Carlos Federico González Pérez
Director: Juan A. Magariños de Morentín
Codirectora: Marta Rondoletto

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Universidad Nacional de Jujuy

San Salvador de Jujuy
Septiembre de 2006



A la memoria de mi hermano, Luis.
Por enseñarme a valorar la vida,
siempre.



A mis padres,
porque me dan su apoyo incondicional.

A mis abuelos,
esto es para Ustedes.

A mis hermanos, a mis primos y a mis tíos.



A mis amigos: que me enseñaron eso que no está en los libros.

A quienes primero fueron compañeros de carrera,
y luego amigos del alma: Fernando, Claudio, Moncho, Rubén, Julio, Juan,
y todos los que de una manera u otra me dieron un empujón.

A Juan, quien confió en mí, y me hizo dar cuenta
de que podía dar un poco más.

A Marta, por su apoyo siempre oportuno.

Al Grupo Yavi de Investigaciones Científicas, quienes
me apoyaron y me abrieron muchas puertas,
brindando información y transmitiendo su confianza.



Índice General

•	Introducción	1
•	Marco Teórico	7
○	Organización: concepto	7
○	Cultura organizacional	9
○	Identidad: conceptos	16
○	Imagen organizacional: representación organizacional	22
○	La comunicación interna	28
•	Descripción y Análisis de la organización	42
•	Metodología: marco teórico	67
•	Análisis e interpretación de redes conceptuales y contrastantes	84
○	Sobre las hipótesis	84
○	Sobre el supuesto	98
○	Sobre los objetivos	99
○	En síntesis	104
○	La opinión del director de la organización	106
○	Palabras finales	110
•	Bibliografía	111
•	Anexos	

Introducción





Introducción

Análisis contextual del Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López. Necesidad de la gestión de la comunicación interna.

El objeto de estudio de esta investigación, lo constituye la comunicación interna del Centro Cultural y Museo *Jorge Pasquini López*, organización dirigida por una ONG, el Grupo Yavi de Investigaciones Científicas.

Para poder comprender y entender la realidad en la que se encuentra inmersa, aparece como primera necesidad, la contextualización de esa organización¹.

Conocer su situación contextual, tanto a nivel global como regional y local, es importante en la medida en que permite tener un acercamiento conceptual-empírico a las posibilidades de ser-existir como tal. Esto también permite ubicar a la organización en estudio respecto de sus pares: otras instituciones de la misma ciudad y provincia, con similares objetivos.

Las palabras que se condensan y vierten en los párrafos siguientes surgen a partir de la visita a otras instituciones, acceso a información contenida en bases de datos de la Secretaría de Turismo y Cultura de la Provincia de Jujuy y de revisión de material bibliográfico.

La organización está ubicada en una ciudad capital (San Salvador de Jujuy) de provincia (Jujuy), al extremo noroeste de la República Argentina, el país más austral (junto con Chile) de América del Sur.

Para comenzar es necesario hacer notar que la concepción actual de los museos tiene una diferencia profunda con la tradicional. Entenderlos como *“templos sacrosantos del patrimonio, cementerios donde descansan la solemnidad y el sosiego, y donde no existe comunicación entre lo contemplado y sus contempladores”* (NOGUERO, 1999: 4), es cosa del pasado. El carácter de solemne ha sido reemplazado por un espíritu dinámico e informal, que permite un mayor acercamiento a todas las personas, las cuales están acostumbradas al bombardeo constante de información, generado por los medios de Comunicación y las Nuevas Tecnologías de la Información.

Los Museos, en general, han necesitado adaptarse, algunos de manera exitosa, pero otros no tanto, a los tiempos que corren. Ellos constituyen la bisagra entre pasado y futuro en el presente, y son los entes capaces de transmitir, de generación en generación, rasgos culturales extintos, unos (arqueología, por ejemplo), y existentes, otros (relatos, rituales, formas de vida, costumbres, etc. de características antropológicas). Son un factor importante para la educación, desde la no formalidad; realizan una significativa labor en la conservación y difusión del Patrimonio Cultural, entre otras cosas.

¹ Contexto entendido, no desde la postura semiótica que sostiene Magariños de Morentín (2003), sino desde un punto de vista de análisis organizacional, en sentido de que se intenta realizar una descripción del medio en el que se encuentra inserta la organización, su interacción con ese medio y las condiciones bajo las que subsiste.



En la actualidad, la región del NOA, con sus diversas experiencias en la rama, tiene una propuesta turística de importancia, comparada con otras regiones del país, cuya base se encuentra en el desarrollo del Turismo Cultural (KULEMEYER, 2002). La relación que existe entre el legado histórico y la variedad de paisajes, climas y diversidad cultural, constituyen una riqueza que no se da en otras regiones del país (ni del mundo en algunos casos), constituyendo una oportunidad que no se debería desperdiciar para el desarrollo del Turismo Cultural. Este turismo implica pensar en un público, un turista, un visitante, una persona en búsqueda de conocimientos, que debe ser correspondida con una oferta de información basada, justamente, en conocimiento (KULEMEYER, 2002). Por esta razón los Museos se constituyen como principales atractivos para el desarrollo de esta actividad: *el museo como ámbito especializado en el tratamiento de la memoria, materializada en colecciones gestionadas según criterios documentales, en un contexto especial (museo) seleccionado para transmitir y conservar esos documentos* (conservación de objetos y fuentes de información) (SOCCORSO VOLPE, 1999).

El Centro Cultural y Museo *Jorge Pasquini López*, ofrece un espacio con atractivos para el Turismo Cultural: genera instancias de investigación científica, que desde la multidisciplinariedad puede lograr diferentes aportes; produce espacios de educación no formal; brinda ámbitos de apoyo y desarrollo de manifestaciones artísticas como la pintura, la música, la danza, etc.; ha sabido mantenerse en pie y logró generar su autogestión, que ha permitido su sustento y crecimiento desde 1996.

Como se describe, la organización no es sólo un Museo, sino que está conformada por una propuesta mucho más abarcativa y diversa, carácter novedoso que le da muchas ventajas comparativas, en relación a otras organizaciones de rubros similares.

Este Centro Cultural y Museo se encuentra inmerso en un contexto extremadamente complejo. Las posibilidades de recibir apoyo, tanto material como también institucional (en referencia a otros parámetros no económicos) son cada vez mayores: algunas instituciones están comenzando a reconocer la importancia del apoyo a ONGs en general y a organizaciones relacionadas a gestión cultural. Pero por otro lado, la diversificación y aumento de organizaciones sociales disminuye las posibilidades de acceder al apoyo institucional, a través de, por ejemplo, un subsidio. En otras palabras la competencia se ha incrementado.

A este panorama se le suman distintas cuestiones, a nivel estado-gobierno, como también empresarial. El patrimonio cultural, según Elías Mujica Barreda, no está dentro de las prioridades de las dirigencias políticas, pues no son considerados ni como proyectos nacionales ni como actividad productiva (2002). Para sintetizar la idea, cito nuevamente a Kulemeyer: *“Cultura no es agenda importante de los gobiernos”* (2002: 107). Pese a la importancia y envergadura de las actividades que despliega este Complejo cultural y natural, detalladas anteriormente, no consigue el apoyo que requiere desde los estamentos gubernamentales.

El elemento filantrópico y social, por parte del sector empresarial es escasamente visible, casi nulo. Son los factores económicos (objetivo principal de las empresas) los que ocupan un papel predominante, y los que las llevan a mantener alguna relación con las ONGs o con alguna institución vinculada a la gestión del patrimonio. Sin embargo, las empresas ven sólo un beneficio coyuntural en la utilización de la organización que se estudia para la realización de alguna actividad específica, sin aportarle mayores beneficios.



Jujuy tiene (al igual que Argentina y América Latina en general) la característica de que la cultura y el desarrollo se presentan de manera separada. Otros países en desarrollo y los países industrializados han sabido combinar cultura y economía de una manera mucho más provechosa. El Turismo Cultural, como se dijo antes, presenta grandes posibilidades de desarrollo, y turismo – cultura **son** factores económicos.

Los programas de apoyo social, y los beneficios institucionales que estos aportan no constituyen, salvo muy pocas excepciones, una preocupación del sector empresarial. Tampoco puede distinguirse una labor que demuestre interés alguno por la conservación del Ambiente o el Patrimonio.

Cuando el Centro Cultural y Museo genera, por poner un solo ejemplo, un encuentro de investigadores, provoca un movimiento de personas, que viajan desde otros lugares y necesitan alimentación, hospedaje, distracción, transporte, y que en algunos casos es la primera vez que visitan la Ciudad. Esto se traduce en ingresos económicos para la Ciudad y la Provincia y en grandes posibilidades de desarrollo del turismo local.

De lo que se habla es de una carencia, que puede traducirse en falta de trabajo en red. Trabajar en red implica planificación turística y gestión estratégica.

Para trabajar en red, todos los agentes deben intervenir. Se debe lograr una sinergia entre los distintos sectores (político – empresarial), agregándosele el sector Universitario (del cual depende la investigación que pueda realizarse al respecto).

Apuntar al desarrollo local y regional a través de productos consolidados y la aparición y aprovechamiento de nuevos productos es una alternativa que obliga a pensar en el Turismo Cultural.

Todo esto también trae aparejada la necesidad de investigación y formación específica en todos los niveles. Esta situación, donde convergen tantos y tan complejos aspectos sobre el Patrimonio Cultural, hace imprescindible una gestión que se encuentre a la altura de las necesidades: una gestión profesionalizada del Patrimonio Cultural (AEGPC, 2001).

Según los datos aportados por la Secretaría de Turismo y Cultura, la provincia de Jujuy cuenta con treinta y cinco museos² en distintas localidades, catorce de los cuales están en la ciudad de San Salvador de Jujuy. Salvo contados casos, la gran mayoría, corresponden a gestiones públicas. De los catorce museos de la capital jujeña, sólo dos corresponden a gestiones no gubernamentales: una fundación, una ONG. Las características de esta Fundación, la “Fundación Recrear” tiene más correspondencia con las de un taller de pintura, grabado y reproducción de pinturas coloniales, que luego exhibe y vende, a manera de museo.

No ocurre esto con los centros culturales, que existen en gran cantidad en la Provincia, y en la Capital. La mayoría corresponden a gestiones privadas, particulares y/o de auto gestión. Algunos se dedican a brindar espacios para práctica y enseñanza de danza y música folklórica, otros se utilizan como espacios para

² De acuerdo a los datos consultados en esta Secretaría, figuran trece Museos en la capital jujeña. Pero nosotros consideramos catorce incluyendo el Museo y Centro Cultural “Culturarte” que no se encuentra en ese listado, y es gestionado por esa misma Secretaría. Puede que algunas de las organizaciones citadas en esa Base de Datos no corresponda específicamente con la de Museo, pero eso es algo que no se discutirá en este trabajo.



presentación de libros, lanzamiento o cierre de programas empresariales específicos, u otros encuentros de similares características.

El Centro Cultural y Museo *Jorge Pasquini López*, es dirigido por una ONG (Grupo Yavi de Investigaciones Científicas). Para realizar actividades de divulgación científica (congresos, encuentros, etc.), culturales (exposiciones, ciclos de cine y video, etc.), o para iniciar una reforma edilicia o una construcción (como por ejemplo el anfiteatro construido en los últimos años) necesita vincularse con otras instituciones.

Así la relación con los sectores político y empresarial conforma materia imprescindible, ya que al no contar con fondos fijos y permanentes necesita apoyo directo de estos sectores, apoyo que no recibe de manera continua. Se considera, desde su gestión, que conseguir, desarrollar y mantener un apoyo institucional es importante. Sin embargo, por las características numeradas en los párrafos anteriores, la relación interinstitucional es difícil de lograr y de mantener.

El Centro Cultural y Museo intenta relacionarse con instituciones gubernamentales, educativas, empresariales, etc., tanto a nivel local como nacional e internacional. Los convenios que la organización mantiene con sus pares, son un claro ejemplo de esa relación.

Desde esta perspectiva, el **proyecto**³ como herramienta de gestión es importante. A través de proyectos el Centro Cultural y Museo, mantiene vínculos institucionales con diversas organizaciones, encuentra oportunidades de crecimiento, financiación, etc. De esta manera genera posibilidades de concretar actividades como la realización de publicaciones, instancias de difusión científica, como congresos, convenciones, simposios, mejoras edilicias, de seguridad, de iluminación, entre otras cuestiones que hacen al crecimiento de la organización en cualquiera de sus niveles.

Sin embargo, trabajar con proyectos no implica éxito permanente ni asegurado. Los proyectos que hoy funcionan en la organización conforman un porcentaje mínimo de los presentados. Y los que se concretaron, llegaron a hacerlo porque, para las organizaciones evaluadoras de esos proyectos, estaba dada su condición de viables (es decir, que se podían implementar en el espacio y tiempo definidos, con los recursos propuestos, según los criterios de esas organizaciones).

Éste análisis situacional escapa a la temática central de estudio de esta Tesis, pero su incorporación y discusión es necesaria para comprender cabalmente el contexto y el ámbito de acción de la organización.

Las características de este Centro Cultural y Museo, su nivel de crecimiento, sus relaciones con otras instituciones, su nivel académico y profesional, su política directiva, su potencial, el patrimonio cultural que resguarda, lo posicionan de manera convenientemente competitiva con respecto de las otras instituciones en su temática, en la Provincia de Jujuy.

Sin embargo aún queda mucho por hacer en materia de comunicación y organización, demanda que surge a raíz del proceso de crecimiento y cambio que está encarando.

³ Proyecto entendido como “el conjunto de actividades que se proponen realizar de una manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un periodo dados” (ANDER-EGG; AGUILAR. 1993).



Este Centro Cultural y Museo se encuentra en la punta del trampolín que lo impulsará para dar un salto cualitativo de mucha importancia.

La posibilidad de generar actividades culturales, educativas, de investigación, entretenimiento, entre otras, surge por un crecimiento notable de este Complejo, en los últimos años. Tal es el grado de crecimiento que desde una política directiva se pretende cambiar su denominación actual de Centro Cultural y Museo, por la de Complejo Cultural y Natural. La expresión Centro Cultural no abarca actividades que tienen que ver con un paseo botánico y desarrollo de una reserva de una importante biodiversidad (vegetal y animal), investigación, etc., producto de la diversificación y ampliación de la oferta. Se considera que las actividades que se realizan superan el contenido de la expresión Centro Cultural y Museo, dando lugar a la necesidad de un cambio en la denominación de esta organización. El cambio implica cuestiones que van desde la identidad del Centro Cultural y Museo (denominación, incumbencia, actividades, identificación visual) a la cultura organizacional (forma de hacer las cosas, un saber transmisible, una filosofía) y a nivel de su imagen proyectada en el imaginario social (representaciones).

En este marco, la Comunicación Organizacional constituye una herramienta indispensable en el panorama de cambios, crecimiento y necesidad de adaptación externa e interna de la organización: ya sea para la implementación de ese cambio, ya para la organización de los recursos (humanos, económicos, etc.), o para la difusión y comunicación del mensaje principal: los objetivos organizacionales.

La investigación parte de un supuesto comunicacional planteado en el proyecto de investigación de esta Tesis:

En una organización, una comunicación interna planificada es el punto de partida hacia la realización de sus objetivos y hacia una comunicación externa coherente con la primera. (GONZÁLEZ PÉREZ, 2004).

Para poder comunicar externamente de una manera eficiente, se considera prioritario realizar un análisis de la comunicación interna en la organización.

A partir de este supuesto se desglosan cinco hipótesis que se intentarán explicar a lo largo de este trabajo, y que están relacionadas con la comunicación interna de la organización, objeto de este estudio. (Ver hipótesis en Proyecto de Tesis, en: <http://www.centro-de-semiotica.com.ar/ComunicInterna.html>)

De acuerdo a lo observado en la organización, notamos la falta de políticas de comunicación interna y de una planificación en comunicación, las que constituyen una carencia del Centro Cultural y Museo en este momento, y un campo fundamental para trabajar.

Ya a fines de los años 70, y refiriéndose a la comunicación empresarial, D. Weiss sostenía: *“Las comunicaciones son vitales para la gestión y constituyen una de las tareas más difíciles de realizar”* (BARTOLI, 1992: 81).

La importancia de la comunicación para una gestión, reside, como dice A. Bartoli, en que *“organizar y comunicar suponen a la vez determinar un marco estratégico firme y pilotar márgenes de maniobra interculturales e interpersonales”* (1992: 15).



La implementación de una política comunicacional de esta índole, permitiría darle a la organización una especial flexibilidad, clave en la gestión organizacional de los tiempos que corren⁴ (KULEMEYER, 2002).

⁴ Haciendo alusión al título que utilizó el director del Centro Cultural y Museo *Jorge Pasquini López* en un artículo de su autoría.

Marco Teórico





Marco Teórico

1. Organización: conceptos.

Definir qué es una organización o una institución es algo complejo, y el término, además, tiene diferentes connotaciones. Muriel y Rota (1.980: 37), citan a J. H. Fichter (1.974), para quien una institución es *“una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas”*.

Para Annie Bartoli (1.992), la palabra organización remite a tres significaciones: al acto de organizar, al resultado de ese acto y al conjunto organizado. Por lo tanto, se refiere, al igual que en la primer definición citada, a un conjunto o grupo de personas que se ha conformado con el propósito de alcanzar un fin común (conjunto organizado). Al organizar (acto de organizar) se realiza un proceso de estructuración que permitirá obtener en el grupo mayor cohesión y coordinación y de esa forma concretar sus objetivos (el resultado de esa acción). Para obtener esa cohesión, toda organización necesita de cierto “orden”, el cual es aportado por la estructura.

Estas definiciones pueden generar la posibilidad de realizar una semejanza o paralelo con la noción de *sistema*: de ese conjunto estructurado de componentes e interacciones que conforman la organización, se obtienen características que no se encuentran en ninguno de los elementos que la componen, y que ninguno de ellos podría producir por cuenta propia, sin relacionarse con los otros. Si una organización es un sistema, estará constituida por subsistemas interdependientes, que necesitarán interrelacionarse unos con otros. Este sistema, a su vez, estará en relación con un suprasistema, enmarcado en un macrosistema. Esa interrelación debe estar organizada, y es aquí donde interviene la Comunicación Institucional.

Si se sigue a Muriel y Rota, y se entienden a las organizaciones como instrumentos mediante los cuales se busca satisfacer una necesidad social, es decir como una exigencia de la sociedad, se puede establecer una analogía con Durkheim. La expresión *división del trabajo*, implica una diferenciación estructural de los sistemas sociales. Esta división del trabajo social se explica a través de la división de estamentos profesionales y clases socioeconómicas, conceptos a través de los cuales John Millar y Adam Smith, y por otro lado Marx y Spencer estudiaron y explicaron los procesos de diferenciación sistemática (HABERMAS, 1987). A partir de este concepto Durkheim crea una dimensión por la cual genera una distinción entre sociedades diferenciadas segmentariamente y las diferenciadas funcionalmente, a las que también llama *orgánicas*, por influencia del modelo biológico (... sistema de órganos diferentes, cada uno de los cuales tiene un papel especial y está formado a su vez por partes diferenciadas – Durkheim, 1978; en HABERMAS, 1987). Los *órganos* que constituyen la sociedad no están, para el autor, *ni embutidos ni superpuestos* los unos y los otros, sino que están *coordinados y subordinados en torno a un mismo órgano central*, el cual él entiende que es el Estado.

Pensando en tal concepción de la sociedad, se puede identificar o incluir a una organización como un órgano más dentro del sistema social, cumpliendo un papel



(una función) especial, en relación a la subordinación o coordinación de otro órgano central (como lo es el Estado para Durkheim⁵).

El abordaje del concepto *organización* podría tornarse en un debate extenso, que sobrepasa los límites de esta investigación.

No es la intención de este trabajo realizar un estudio de las organizaciones desde la sistémica, o desde modelos biológicos. Se incluyen estos fragmentos para intentar realizar un acercamiento al concepto de organización y dejar planteado que no existe una única visión para su abordaje, ni una sola concepción, acabada, de la misma. Esta investigación tampoco buscará serlo, sino que constituye una mirada más.

Como la definición y la toma de una postura es necesaria, se entenderá en este trabajo, como **organización** a una estructura de pautas, roles, y relaciones, que un grupo de personas realiza de acuerdo a determinadas formas sancionadas y unificadas, que tiende a permanecer en el tiempo y que busca o persigue algún objetivo particular, siguiendo a Muriel y Rota. Ese grupo de personas necesita organizarse: esto implica la acción de organizar y el resultado de ese acto, entendiendo que la comunicación constituye una pieza clave como herramienta organizativa, como lo manifiesta Bartoli.

Para Bartoli (1.992), la primera relación entre comunicación y organización se da en el momento en que resulta necesario definir circuitos comunicacionales para organizar las unidades de trabajo de una organización, y que para desarrollar esa comunicación interna es menester organizar su puesta en marcha.

Siguiendo a esta autora, la comunicación es *“acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transmisión”* (BARTOLI, 1.992: 71). Y para ella la comunicación en las organizaciones no dista demasiado de esta definición, ya que *“es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un ‘recurso’ fundamental de la empresa – entendida en este trabajo como organización – si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas”* (1.992: 71). Al entender a la comunicación como un “recurso”, está poniendo a esta disciplina al servicio de la organización.

Para Muriel y Rota (1.980) la Comunicación Institucional coordina las partes constituyentes de la institución, y a esta con sus públicos. Facilita la consecución de objetivos específicos de ambos y así contribuye al desarrollo nacional.

⁵ Sin embargo, podría afirmarse, desde distintos puntos de vista, que el Estado ya no cumple tal función (coordinación – subordinación) y que ha abandonado la postura paternalista, como resultado del Liberalismo (dejar hacer, dejar pasar). Desde esta perspectiva será necesario pensar en un modelo diferente de sociedad. La aparición de las ONG para cubrir los espacios dejados de lado por el Estado, son un ejemplo claro de esa situación.



2. Cultura organizacional.

En la gestión de las organizaciones, los modelos más utilizados, que tienen a la comunicación como una herramienta de gestión, han hecho una incorporación de conceptos provenientes de la antropología social y cultural, para explicar distintos factores en ellas presentes.

Como en algún momento de esta investigación será necesario utilizar algunos de estos conceptos, son desarrollados a continuación. Hacerlos explícitos también permitirá contar con una visión organizacional más completa.

Es interesante dejar planteadas algunas de las perspectivas de análisis que pueden surgir del abordaje de la cultura organizacional, no porque en esta investigación tengan un lugar preponderante, sino para dar una idea general de su evolución.

2.1. Cultura: conceptos.

El concepto de cultura ha sido y es causa de amplios y profundos debates y disputas entre lo que este concepto incluye o no, y los procesos concretos que lo relacionan con las prácticas (AUYERO y BENZECRY, en ALTAMIRANO, 2002).

En la actualidad, aunque persisten las diferencias, la mayoría de las posturas concuerdan y entienden la cultura como la totalidad de las prácticas del ser humano.

Desde los aportes realizados por Durkheim, la dimensión cultural (entendiendo a la cultura como repertorio) empieza a tomar un lugar central en la sociedad, la que no se une por vínculos materiales, sino por **ideas**, que conforman una conciencia colectiva, que se modifica con el paso del tiempo. La tradición durkheimiana comienza entonces con la concepción de la cultura como sistemas de clasificación.

Erwin Goffman, dentro de esta misma línea, se interesó por las reglas que gobiernan las interacciones cotidianas (tomando al interaccionismo simbólico de Herbert Blumer).

Marx aborda la cultura desde una perspectiva de ocultamiento de las contradicciones de la sociedad, propiciadas por ella, constituyendo una de las mistificaciones que esconden el verdadero carácter de lo real en la sociedad.

Junto con Engels, introduce, luego, el concepto de cultura e ideología, considerando a la primera como las formas de expresión y representación de la vida social. Ellos problematizaron la relación que existe entre ideas y prácticas. Estas ideas también ocultan contradicciones sociales, que se generan de acuerdo a los intereses de la clase dominante. En *El Capital* introduce el concepto de mercancías, las cuales también contribuyen a la mistificación (junto con las relaciones de clase). Con el fetichismo de la mercancía la ideología impregna todas las esferas de la vida, la cultura y la conciencia. En un desarrollo conceptual posterior, Marx considera a la cultura como generadora y eje de las prácticas y el comportamiento económico.

Weber sostiene que las prácticas están dominadas por intereses materiales e ideales, y no por ideas ni valores. Las ideas constituyen los canales por donde el interés se ve empujado a ser acción. Para él, el concepto de cultura es fundamental para definir los grupos sociales, ya que permite que un grupo deje de ser un conjunto de individuos y se convierta en una comunidad. La importancia de la



subjetividad y los sentidos de la acción para el análisis de lo social ocupan un lugar importante en sus ensayos metodológicos.

En esta corriente, C. Geertz es uno de los autores más destacados. Entiende la cultura como un entramado de significaciones, que conforman una red en la que el hombre se encuentra inmerso y que él mismo ha tejido. El análisis de la cultura, propone, será entonces realizado por una ciencia interpretativa que buscará las significaciones (GEERTZ, 1.997)⁶.

Siguiendo a Auyero y Benzecry (ALTAMIRANO, 2.002) en el desarrollo del concepto de cultura, el abordaje de P. Bourdieu, merece un desarrollo especial y es considerado como el mejor articulador crítico de las preocupaciones culturales de Durkheim, Marx y Weber. El elemento central de dominación social, en sus análisis, lo constituye la violencia simbólica. Para él es la cultura la que permite vehicular, construir y reproducir estructuras de dominación. Este proceso mistifica y legitima el poder económico y político, subyacente en sus bases, y las diferencias naturales como las culturales. La cultura como un instrumento de dominación, también es la que a través de su forma simbólica permite al ser humano aprehender el mundo objetivo y fundamenta el orden social dado. Es un medio de comunicación y un capital, objetivado o institucionalizado. El capital cultural se encuentra incorporado en el habitus como esquemas de percepción, evaluación y acción, prácticas que no se realizan en un vacío social, sino en un campo.

La idea de cultura como repertorio ha terminado imponiéndose a corrientes que la consideraban como un saber relacionado directamente con el arte o con un conjunto definido y especializado de saberes. (AUYERO y BENZECRY, en ALTAMIRANO, 2002). Esta tendencia se ha modificado en los últimos tiempos, dando lugar a una definición de cultura tanto como objeto discreto como un conjunto de prácticas específicas.

Max Weber realiza una distinción entre cultura amateur y experta, diferenciando esferas de valores (estética, científica y política-moral).

Jürgen Habermas utiliza dos conceptos para separar la cultura en su dimensión simbólica común al de todas las prácticas (concepto de mundo de la vida – que es tomado de Schutz) y su dimensión específica de producción simbólica especializada (concepto de sistema cultural experto).

Son de particular importancia las corrientes latinoamericanas, que entienden la cultura como una fuerza activa en la vida social, visible en los procesos de consumo. García Canclini (junto a otros autores como Jesús Martín Barbero, y Sarlo) es uno de los principales referentes de esta tendencia. Ha realizado importantes aportes tales como el concepto de culturas híbridas. Entiende la hibridación como procesos (culturales) mediante los cuales algunas estructuras o prácticas discretas, que existían por separado, se combinan con otras existentes, generando nuevas estructuras, objetos y prácticas (GARCÍA CANCLINI, 2001). Desde esta perspectiva

⁶ Es necesario aclarar que el concepto de cultura en la Antropología también sufrió su evolución. Desde las primeras concepciones evolucionistas propuestas por Tylor (cultura: en un sentido etnográfico amplio, *“es ese complejo total que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”* – BOHANNAN, GLAZER, 1993: 64. Las sociedades para él tenían diferentes grados que se correspondían con sus etapas de desarrollo o evolución distintas), pasando por su abordaje funcionalista en Malinowsky (cultura es *“[...] todo lo que le permite al hombre satisfacer sus requerimientos biológicos con la cooperación y en un medio remodelado y reajustado”* – BOHANNAN, GLAZER, 1993: 290) hasta sus concepciones interpretativistas antes enunciadas (C. Geertz).



es interesante tener en cuenta que la concepción de cultura no se concibe como pura e invariable. Canclini toma de Brian Stross el concepto de ciclos de hibridación, según el cual algunas formas relativamente homogéneas pasan a ser, a lo largo de la historia, más heterogéneas, para luego volver a la homogeneidad relativa y no absoluta.

2.2. Estudios Culturales.

Los estudios realizados por la escuela inglesa, bajo el rótulo de Estudios Culturales recuperan la concepción de la cultura propuesta por Raymond Williams, que toma en cuenta su incidencia en la vida cotidiana y su práctica en los sectores subalternos. Propone, en su publicación *Keywords*, una definición de cultura, con tres aristas: “*un proceso general de desarrollo intelectual, espiritual y estético; un modo de vida particular referido a un pueblo, un período o un grupo; los trabajos y las actividades intelectuales y artísticas*” (WILLIAMS, 1976; en GRANDI, 1995).

Para Pablo Alabarces (ALTAMIRANO, 2002), los estudios culturales responden a un doble origen. Uno realizado por los padres fundadores de estos estudios, que constituían una mirada distinta de la hegemónica, con problemas y objetos precisos, que consistían básicamente en el campo de los estudios literarios. Los trabajos de Richard Hoggart constituyen aportes importantes en los estudios, desde la perspectiva de la vida y la cultura obreras, a las que considera como una forma de re-interpretación y uso de la cultura de masas. Extiende la visión de la cultura, produce una visión ampliada de la misma, en la que hasta los rasgos cotidianos menores son tenidos en cuenta. Edward P. Thompson se enfrenta al economicismo, y deja como aporte particular la idea de que las clases no son recortes matemáticos sino que se construyen, como proceso, a partir de la experiencia de lucha expresada en una cultura de clase. Los tres, Williams, Hoggart y Thompson son considerados por Alabarces como los principales autores que decidieron la orientación de estos estudios: la innovación teórica en el marxismo; la perspectiva histórica (historia social o crítica literaria); la concepción antropológica de la cultura; la relación con el mundo obrero a partir de experiencias de vida (de la que Williams y Hoggart provienen).

La segunda fundación, siguiendo a Alabarces, se produce en 1964 cuando se inaugura el Centro de Estudios Culturales Contemporáneos en la Universidad de Birmingham. Este centro, dirigido por Hoggart (hasta 1968), y luego por Stuart Hall (hasta 1984) establece los lineamientos básicos.

Hacen converger en nuevos espacios tradiciones trasladadas. Cuestionaron la influencia del estructural – funcionalismo norteamericano en la sociología, recuperando a Weber, a Dilthey (hermenéutica interpretativa), a la escuela de Chicago, por su interaccionismo simbólico, a la antropología social y la historia desde abajo.

Para el tratamiento del concepto de cultura se produce una ampliación, ya que no es entendida como sistema de textos y artefactos, sino como prácticas culturales. Esto se genera en un contexto de búsqueda de una teoría materialista y no idealista de la cultura. Retoma importancia el concepto de ideología (como práctica antes que como sistema de ideas) y con él la lectura de Althusser.

También se recupera el concepto de hegemonía de particular interés por la articulación que permite realizar entre política y cultura, teniendo como principal referente a Gramsci quien posee un pensamiento específico y coyuntural que



contrasta con el extremadamente teorista y abstracto nivel de las teorías estructuralistas. Así la cultura aparece como un espacio de lucha y resistencia, ocupado por los sectores subalternos.

En las primeras etapas los medios no son figura central. Esto cambia con la aparición de “*Encoding/Decoding*” de Stuart Hall, incluido como uno de los artículos en un volumen colectivo de 1980, denominado *Culture, Media, Language*. Hall (1980) incluye en su modelo comunicacional conceptos tales como producción, circulación, distribución, consumo y reproducción, haciendo hincapié en las asimetrías en los procesos de codificación y decodificación, e incorporando otro concepto clave como es el de audiencias. Esto da origen a muchos estudios que intentaron comprobar empíricamente el papel de las audiencias, a través de la etnografía de audiencias.

Sin embargo, el empirismo no fue suficiente en los estudios culturales, siendo este uno de los factores que llevó a García Canclini (1997) a realizar una doble crítica:

- a pesar de que para él estos estudios han modificado significativamente el análisis de los discursos, no abundan las investigaciones empíricas, lo que hace que muchos científicos sociales desconfíen de este tipo de análisis.
- el avance de los estudios culturales en cuanto a trabajo transdisciplinario y con procesos multiculturales no está acompañado por una reflexión teórica y epistemológica.

Entiende que no existe un paradigma definido para el análisis del intercambio cultural, y que estos estudios sólo se apoyan sobre la función de la cultura en la interacción entre las sociedades. Desde esta perspectiva se refiere a dos narrativas: la inconmensurabilidad ideológica existente entre los países de Norteamérica y la americanización de América Latina y la latinización de Estados Unidos. Los estudios culturales permiten el abordaje de estas temáticas, ya que ofrecen visiones profundas de cuestiones como la multiculturalidad y sus diferencias, y la desterritorialización y la reterritorialización, pero no desde la constitución de un paradigma coherente y consistente.

Se genera así un intercambio entre especialistas estadounidenses y latinoamericanos, que demanda una revisión de divergencias epistemológicas y teóricas. Para García Canclini, los estudios culturales conforman un bloque que involucra tanto a los estudios culturales estadounidenses como así también a los latinoamericanos.

Propone una revisión teórica (CANCLINI, 1997) de algunos puntos, tales como:

- una redefinición del objeto de los estudios culturales: que tiendan a la heterogeneidad y a la hibridación multiculturales. En oposición a políticas de monoculturalismo.
- los vínculos entre cultura, sociedad y saber requieren ocuparse de la totalidad social.

Desde este punto de vista del desplazamiento de la identidad a la heterogeneidad y la hibridación, García Canclini cree que el científico social gana poco desde el estudio de una postura o visión, como la de los oprimidos, y que sería más provechoso que se genere un desplazamiento a las intersecciones, a las zonas en las que se encuentran los distintos relatos. Sólo en estos escenarios el científico encontrará conocimientos que le permitan dar respuesta a las problemáticas vinculadas a los



condicionamientos de cada enunciación, permitiéndole dejar atrás las narraciones sectoriales.

2.3. La cultura en las organizaciones.

Los primeros estudios de la cultura vinculada a las organizaciones surgen con la tradición norteamericana: *“poniendo el foco en un dominio particular de la producción simbólica, intenta investigar los contextos y los mecanismos sociales de producción, las diversas redes en las que la cultura es creada, distribuida, publicitada y consumida. Esta perspectiva relaciona la producción cultural con las organizaciones.”* (AUYERO y BENZECRY, 2002, en ALTAMIRANO, 2002: 39) Los estudios de la cultura sufren una transformación y pasan de los estudios de su producción a los estudios de cómo las organizaciones producen cultura; investigan las diferencias económicas entre organizaciones de capital y aquellas sin fines de lucro, la organización y dirección burocrática de instituciones, la naturaleza de las industrias culturales, entre otros.

Para Susan Wright (1998) la palabra cultura comienza a utilizarse con mayor frecuencia en estudios de gerenciamiento, a principios de la década de los '80. Sólo las excelentes empresas hablaban de tener una cultura fuerte, y el concepto en las organizaciones toma la misma importancia que la declaración de la misión organizacional.

El vínculo entre empresarios o gerentes y antropólogos comienza a hacerse más usual, y se genera una cercana relación entre los estudios académicos de las organizaciones y el pensamiento práctico de gerenciamiento. Según S. Wright este intercambio se ha incrementado en los '90, con la intervención de consultores e investigadores para capacitar o entrenar (training) a los públicos internos para facilitar el cambio de la cultura organizacional.

Para ella dos ideas de cultura son tenidas en cuenta en la gestión de organizaciones: una vieja, en la cual la organización es entendida como un grupo de personas que tienen características en común, homogéneas, distribuidas jerárquicamente y controladas, y que presenta un límite de su entorno, que posee características diversas a las internas. La nueva concepción de cultura se presenta en organizaciones que responden a nuevos patrones de organización: la dispersión geográfica, el cambio constante de las relaciones entre los empleados, la participación de personas contratadas por un período limitado de tiempo (sólo para cumplir con un servicio coyuntural), la organización del trabajo en base a equipos que operan con alianzas y que se reforman rápidamente frente a nuevas circunstancias. Los niveles de stress que sufre un empleado en estos nuevos modelos de organización, son elevados, al igual que la inestabilidad laboral.

La nueva concepción de cultura implica un proceso activo y participativo en la construcción de significados. Sin embargo, la delegación de poder y el desarrollo de las capacidades personales (empowerment⁷) son entendidos por la autora como una toma de decisiones transparente, sólo en apariencia, ya que todas las relocalizaciones, modificaciones, reorganizaciones, etc. en la organización son impuestas de manera jerárquica, de arriba abajo.

⁷ Este concepto se aborda nuevamente en la Descripción de la Organización, en el punto 2.3. Dominio de las relaciones, 2.3.1. Poder. La entendemos como una actividad que implica la delegación de actividades y el brindar las posibilidades de incrementar el poder y las capacidades de las personas con algún objetivo específico.



Plantea la tesis de que en los autores que proponen a la “organización como cultura”, predomina un desplazamiento de las nuevas concepciones de la cultura como un proceso continuo de producción de significado, a las viejas concepciones, en las que la cultura es impuesta, controlada y dirigida desde los altos niveles jerárquicos de la organización.

La definición de cultura de C. Geertz es, según la autora, una de las más comunes en los estudios de las organizaciones: *“el hombre es un animal suspendido en redes de significados que él mismo ha tejido. Entiendo que la cultura está constituida por esa red”*. (GEERTZ, 1973) Su objetivo era interpretar las diferentes construcciones que los actores – recordando el pasaje que describe el autor en “La interpretación de las culturas”: un mercader judío, hombres de las tribus beréberes y un colonialista francés – situaban sobre una secuencia de eventos. Siguiendo a la autora, Geertz no sugiere que los actores estén atrapados del mismo modo en una red, y sería apropiado que los investigadores en organizaciones se refieran a la cultura en un marco de economía global y cambio político.

Desde la perspectiva de Howard Becker, quien introduce el concepto de mundo del arte (artworld), considera a la cultura como una estructura de producción simbólica diferenciada, que genera productos que son fruto de la labor colectiva (que involucra división del trabajo y cooperación), en un marco organizacional e institucional (AUYERO; BENZECRY, en ALTAMIRANO, 2002).

2.4. Consideraciones para esta investigación.

En la cultura organizacional convergen algunas variantes de los abordajes culturales descriptos anteriormente.

El concepto que viene implícito junto con el de cultura, es el de poder, ya sea como una forma de ver el mundo, ya sea como una herramienta que permita imponer una manera de pensar, de actuar, hegemónica, la cultura siempre trae aparejada la problemática del poder. No se ahondará en el concepto de poder en esta investigación.

Entendemos que cada individuo que constituye el público interno de la organización posee su propio conocimiento de mundo, su propia cultura, que se pone en juego y se relaciona con las de otros individuos. La cultura es dinámica y está en constante cambio (como la identidad). Este intercambio e interrelación se generan en un marco institucional compartido, la organización, que hace que esas interrelaciones se produzcan de una manera determinada.

Para Etkin y Schvarstein (1.989), *“se entiende por cultura organizacional los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas”*. (J. ETKIN; L. SCHVARSTEIN, 1.989: 201). Esta definición será tomada en cuenta al momento del abordaje institucional, pero considerando que en vez de referirse a sistema, se hará referencia a organización. Por lo tanto, por cultura organizacional se entenderá los modos de pensar, creer y hacer cosas en la organización. Estas formas de hacer, creer, etc. son aprendidas y aprehendidas por un grupo (público interno), como necesidad de adaptación a nivel externo y de integración interna. Son



consideradas válidas para pensar, sentir y percibir problemas, y se transmiten a los integrantes nuevos. (E. H. Schein, en VILLAFANE, 1.999) Es por esta razón que la cultura es de importancia relevante a la hora de hablar de comunicación interna: está íntimamente relacionada con el público interno.



3. Identidad: conceptos.

Para Stuart Hall (1.996) la noción de identidad ha sufrido un proceso de decostrucción en el interior de diversas disciplinas críticas, como la filosofía, el psicoanálisis, la crítica antiesencialista de las concepciones étnicas.

El enfoque deconstructivo considera que algunos conceptos clave son sometidos a borradura, porque se vuelven obsoletos, inútiles. Pero aún así se los sigue utilizando, porque no han sido superados y reemplazados dialécticamente por otros nuevos: *“no hay más remedio que seguir pensando con ellos, aunque ahora sus formas se encuentren destotalizadas o deconstruidas y no funcionen ya dentro del paradigma en que se generaron en un principio”* (HALL, 1996: 14). Siguiendo al autor, la identidad es un concepto de este tipo, que funciona, a pesar de haber sido borrado, entre abandono y creación. No se lo puede seguir utilizando y pensando a la vieja usanza, pero tampoco se lo puede dejar de lado, ya que sin él algunas cosas directamente no se podrían pensar.

Hall coincide con Foucault en que se necesita una teoría de la práctica discursiva: el proceso de la identificación se genera cuando la relación entre sujetos es rearticulada con las prácticas discursivas, siendo algo que nunca termina, una construcción. Está, además, sujeta al juego de la diferencia, actúa a través de ella en un trabajo discursivo, en la fijación y ratificación de límites simbólicos, *“la producción de efectos de frontera”* (HALL, 1996: 16).

Siguiendo al mismo autor, desde el psicoanálisis el legado del concepto de identidad es semántico. Se encuentra íntimamente vinculado a los procesos y usos de la historia, la cultura y la lengua, que la implican desde una perspectiva de devenir; es decir, no se preocupa por lo que es, sino por lo que puede llegar a ser.

Las identidades se construyen, según el autor citado, dentro del discurso, por lo tanto se dan en un momento histórico e institucional, dentro de los cuales las prácticas discursivas son específicas, y poseen sus propias estrategias enunciativas. Las identidades se configuran en el juego de la diferencia, como se dijo antes. Esto implica que el significado de un término se construye solamente a partir de la relación con el otro y con lo que él no es, con sus carencias. De esta manera la identidad se construye dejando de lado, excluyendo, omitiendo. Es en ese acto de exclusión en donde algunos autores (como Laclau y Derrida) incluyen el concepto de poder: cuando una objetividad se vuelve predominante sobre otra. Hall cita a Laclau recuperando un aporte de Derrida, quien, según Laclau *“(…) demostró que la constitución de una identidad siempre se basa en la exclusión de algo y el establecimiento de una jerarquía violenta entre los dos polos resultantes”* (Laclau, 1990: 33, en HALL 1996: 19).

3.1. Identidad de las Organizaciones.

Algunos de los conceptos abordados hasta aquí, pueden volcarse a la realidad de las organizaciones. Es decir que, en esta investigación, se considera que se puede hablar de una **identidad de las organizaciones**.

Si se entiende, como se explicó anteriormente, que *el proceso de la identificación se genera cuando la relación entre sujetos es rearticulada con las prácticas discursivas, siendo algo que nunca termina, una construcción*, puede pensarse que ese proceso puede generarse en un ámbito institucional, que las relaciones articuladas y rearticuladas pueden producirse entre sujetos que conforman el público interno de



una organización, y que la llave para esa articulación o rearticulación la constituyen las prácticas discursivas intra-organizacionales. Es decir que un ámbito institucional genera una identidad dentro sí mismo, lo que constituye su propia identidad.

Si se piensa, por ejemplo, en una organización en la que se encuentran más prácticas discursivas informales que formales, se puede pensar que la cultura organizacional presente en la institución es lo suficientemente informal como para permitir esa clase de discursos. Ese rasgo constituye parte de la identidad de esa institución: una característica de su ser, de su esencia es permitir, sostener e implementar prácticas discursivas informales. Pero como las prácticas discursivas no están dadas definitivamente, sino que se produce una construcción, también se construye su identidad.

Como se afirmó antes, las identidades se construyen en un momento histórico e institucional. Dentro de una organización, se generan prácticas discursivas específicas de esa organización, quizás referidas, en su mayoría, a cuestiones que tengan que ver con la actividad a la que esa institución se dedica (como la venta de un producto, o la prestación de un servicio). Estos discursos también estarán en relación con la historia, la cultura y la lengua de esa institución y de la sociedad en la que se encuentre inmersa.

También se afirmó que la identidad se construye en el juego de la diferencia. Una institución puede empezar a definirse en base a lo que ella no es. Su propia identidad genera un establecimiento de límites, de fronteras. Si la institución se atreve a desafiar esos límites, a cambiar sus objetivos, dejará de ser lo que es para convertirse en otra cosa, es decir, modificará su identidad, corriendo el riesgo de dejar de ser lo que fue hasta ese momento.

Algo similar ocurrirá con algunos términos que se utilicen en una institución. Muchos harán referencia a la actividad que se desarrolle en ella, pudiendo, un mismo término, tener distinto significado en dos organizaciones diferentes. El entorno, la cultura interna, el momento histórico, serán los que terminen de darle sentido, serán los que terminen de imprimirle su identidad. De esta manera, y a modo de ejemplo, se puede hacer alusión al término "Yacimiento", el cual dentro de una organización (como la que se pretende estudiar: el Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López) que se encuentre vinculada a la actividad arqueológica tendrá una connotación muy distinta a la interpretada por una empresa dedicada a la explotación minera.

3.2. Identidad, cultura y organizaciones.

Existe una tendencia a nivel de grandes organizaciones, de implementar cambios para lograr mejoras en la eficiencia y rentabilidad. Esos cambios se presentan en la actualidad a nivel cultural. El cambio cultural, apunta a que las personas que trabajan en una organización realicen aportes pertinentes y necesarios para el éxito de la misma, y se generan a nivel de normas, valores y actitudes.

Paul du Gay (HALL, 1996) considera que la cultura organizacional estructura el modo de pensar, sentir y actuar de las personas en las organizaciones. Desde este punto de vista, lo que se pretende es una adecuación de la cultura organizacional, que debe ser coherente y la más apropiada de acuerdo a los objetivos que persiga.

Según señala el autor citado, la *"insistencia en la cultura como medio de producir una relación particular con el yo entre los miembros de una empresa sugiere que su*



despliegue como técnica de gobierno está íntimamente ligada a las cuestiones de la identidad” (Du Gay, en HALL 1996: 252).

Du Gay realiza, en el trabajo citado, una indagación sobre los efectos políticos y éticos de la empresarización del sector público burocratizado. Defiende la postura de que muchas veces la burocratización se vuelve necesaria y conveniente en algunas instituciones políticas, ya que se convierte en una forma de vigilar las irregularidades y se manifiesta como un sistema de control en la organización (intenta impedir la corrupción, la falsificación, etc.). En esta línea, y como puntos relacionados con identidad, el autor plantea distintas posibilidades:

- **Cambio de conducción: cambio de identidad.** Siguiendo el caso de las organizaciones burocráticas, que eligen una nueva visión de gestión, caracterizada por los rasgos de la actividad empresarial que busca desarrollar en las personas una actitud más proactiva, y teniendo en cuenta que cualquier identidad es fundamentalmente relacional en términos de sus condiciones de existencia, cualquier cambio puede afectarlas. Es decir que si una organización de la administración pública opta por cambiar la conducción, adoptando la de una empresa, estará estableciendo una nueva identidad.
- **Adaptabilidad.** Las organizaciones peor preparadas para afrontar los cambios que en la actualidad imprimen las interconexiones mundiales son las burocráticas: en ellas existe un ambiente caracterizado por la incertidumbre masiva. Este también constituye uno de los ejes de la crítica a la conducción burocrática. El marco actual exige instituciones flexibles y adaptables.
- **Creatividad.** La exigencia de adaptabilidad vuelve imprescindible la creatividad, que tiene más que ver con las formas organizacionales y modos de conducción empresariales, que con los burocráticos.
- **Contractualización.** Una unidad independiente de gestión asume la responsabilidad de alguna actividad, afirmando un tipo de identidad o personalidad (propia de las empresas). Así todo depende del *principio de rendimiento*, lo que hace que los elementos queden sujetos al cálculo en términos exclusivamente económicos.
- **Desjerarquización.** La adhesión estricta a los procedimientos, a las normas y a la superioridad jerárquica, se consideran antitéticas desde el perfil empresarial.

Para este autor, la generalización de la aplicación de la conducción empresarial a todas las instituciones puede invalidar la posibilidad de que la organización desarrolle su proyecto fundamental, ya que al redefinir su identidad, estará redefiniendo también su proyecto. Los sistemas de burocratización de algunos sectores, dice el autor, no deberían considerarse obsoletos, y toma a Weber para afirmar que el ethos del político, del empresario y del burócrata no son iguales, y considera a estas esferas irreductibles. Las instituciones burocráticas públicas son una pieza clave en las sociedades democráticas liberales.

Esta es la razón por la que se considera que la identidad organizacional reviste un carácter de importancia al analizar una institución.

La identidad es el **ser** de una organización. *“Las organizaciones poseen una identidad definida como invariante en el sentido de que su transformación también implica la aparición de una nueva organización. Constituye definición de dicha identidad la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta*



decisivamente a la organización". (ETKIN; SCHVARSTEIN, 1.989: 156). El concepto de invariancia, para estos autores, no es absoluto, sino que se refiere a la permanencia de ciertos rasgos por un período de tiempo suficientemente prolongado en la organización. La perturbación de la invariancia implica la transformación de la organización (considerada por esos autores citados como un sistema), y llevada al límite, significa su disolución, o la aparición de una organización nueva: por ejemplo una empresa en una cooperativa.

Etkin y Schvarstein sostienen una postura opuesta a la de du Gay, y consideran que los rasgos de identidad deben resaltar la continuidad de existencia, pero no deben convertirse en rigideces o estereotipos, que se vuelvan en algo estático y que finalmente pongan en peligro la misma supervivencia de la organización, como sucede con el fenómeno de la burocracia.

Para ellos la identidad se materializa a través de la estructura, la cual está dada a partir de la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora delimitados, y definida por recursos, relaciones, propósitos y programas que la organización implemente.

Introducen el concepto de plasticidad estructural, el cual hace referencia a la capacidad que una organización tiene de transformar su estructura de acuerdo a las exigencias internas y externas que se vayan presentando. Así pueden existir organizaciones más flexibles y otras menos flexibles. Las organizaciones más plásticas tendrán un mayor grado de adaptación.

Las organizaciones poseen una doble manera de definir su identidad. Una constituida por todas las organizaciones que pertenecen a la misma rama de actividad, que Etkin y Schvarstein (1989: 158) definen como **identidad – esquema**. La segunda, una **identidad – construcción**, que tiene su origen dentro de las organizaciones, permite establecer alguna singularidad en el medio. Así se puede citar el ejemplo de las Cooperativas, como identidad – esquema, y la Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy Ltda. como identidad – construcción, con rasgos propios que diferencian su actividad de otras cooperativas.

Según los autores citados la identidad es una percepción, y como tal varía de acuerdo a quién la perciba. Se puede hablar, entonces, de una endoidentidad, percibida por los públicos internos de una organización, y de una exoidentidad percibida por un sujeto externo a la organización que mantiene alguna relación con la misma (como un cliente, o un observador).

Los autores también hablan de las dimensiones de la identidad de las organizaciones, las cuales constituyen, en conjunto, su espacio: tiempo, tamaño, localización, tangibilidad o intangibilidad (ya sea para productos o servicios), ciclo de vida del producto o servicio, relación costo beneficio, grado de monetarización, organizaciones e instituciones relacionadas, influencia sobre su entorno, necesidades que el producto o servicio que elabora satisface y relaciones dialógicas dominantes (ETKIN; SCHVARSTEIN, 1989: 159). Cualquier organización responderá a diferentes coordenadas de tiempo, espacio, geográficas, etc., las que irán definiendo su identidad.

Por su parte, Justo Villafañe propone lo que denomina "*una concepción dinámica de la identidad*", la que involucra tres parámetros imprescindibles: la historia de la institución, el proyecto de organización y la cultura organizacional. (VILLAFAÑE, 1999: 18). De cada uno de estos parámetros, el autor desglosa atributos de identidad:



- Destaca entre los **atributos permanentes de identidad**, algunos rasgos vinculados a la actividad productiva, de mercado y económicos, pero fundamentalmente a la historia de la organización considerada como una *“naturaleza inmutable que le confiere a la identidad corporativa⁸ su primera propiedad definitoria, su carácter permanente”*. (VILLAFANE, 1999: 19).
- **Atributos vinculados a la estrategia organizacional**, como la misión de la organización y el proyecto organizacional.
- **Atributos asociados a la cultura** organizacional (comportamientos, valores, presunciones).

Joan Costa considera la identidad como el principal vector de una organización: una magnitud de la física de la comunicación que implica tiempo, orientación, velocidad, fuerza y aceleración (COSTA, 2001: 214). Advierte que el término identidad deviene, etimológicamente, de *“idem”* que significa idéntico a sí mismo, introduciendo aquí también la dialéctica de la diferencia, siendo una organización lo que es y por ello diferente a todo lo demás.

La identidad es, para él, el ADN de una organización, y se define por dos parámetros: lo que una organización **es** (a través de su estructura institucional, estatutos, organigrama, etc.) y lo que **hace** (la actividad que realiza que nuclea todas sus relaciones y producción). A estos dos parámetros, que considera objetivos, agrega un tercero, subjetivo y que lo define a partir de lo que la organización **dice**: lo explícitamente manifestado hacia sus diversos públicos.

Costa sostiene la tesis de que la identidad se revela a partir de esos **qué**, y constituye el **cómo** de esas acciones. A partir de **cómo** se desarrollan algunas acciones de una organización se percibe su personalidad o estilo (cristalizado en la cultura organizacional) los cuales, al ser interpretados por los públicos dan nacimiento a la imagen mental de la organización en la memoria social (COSTA, 2001: 16).

3.3. Consideraciones sobre la identidad de las organizaciones.

En esta investigación se entiende que la identidad de las organizaciones se construye. Como las prácticas discursivas no están dadas definitivamente, sino que se produce una construcción, de igual manera se construye su identidad. Esa construcción se realiza en un momento histórico determinado y en una institución dada, y siguiendo a Du Gay, sostenemos que las prácticas discursivas tienen su especificidad, según el campo o dimensión discursiva en el que se van construyendo, y en el que generan sus propias estrategias enunciativas. Su especificidad también estará dada por la actividad a la que la institución se dedique.

Se considera que las organizaciones construyen su identidad, pero que esa identidad debe tener rasgos de permanencia durante un período más o menos prolongado de tiempo (como nombre, proyecto organizacional, organigrama, etc.). Si esto no sucede, la identidad se diluye y con ella la organización (sus objetivos, razón social, etc.)

⁸ El autor hace referencia a lo corporativo, desde un punto de vista holístico y transversal. En esta investigación se considera que el término “corporativo/a” alude exclusivamente a un entorno de características empresariales, por lo que no se lo utilizará para referir a la organización que se estudia, la cual será considerada como eso, una organización o institución.



También se considera que la identidad constituye la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización (coincidiendo con ETKIN; SCHVARSTEIN, 1.989: 156).

Se considera que la historia de una organización puede ser un rasgo importante al momento de tratar de describir su identidad.

La identidad organizacional resulta de interés para la gestión de otros puntos o temáticas de intervención en las organizaciones, como es el caso de la imagen.



4. Imagen organizacional – representación organizacional.

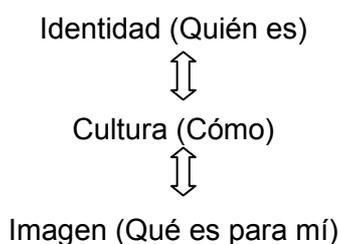
Las definiciones aportadas por los distintos especialistas en imagen institucional, presentan algunos puntos en común. Se trata de una síntesis mental que los públicos elaboran a partir de todo el accionar de una organización.

Todo lo que una organización realice, repercutirá en la configuración de su imagen.

Se trata de un intangible, que no se puede gestionar de manera directa. Sin embargo está íntimamente relacionada con la identidad organizacional. Para J. Villafañe (1999: 15) *“La imagen de una empresa es la síntesis de su identidad”*.

Joan Costa (2001: 237) afirma que gestionar la identidad es gestionar la imagen: *“la imagen se gestiona, por tanto, indirectamente. Porque la identidad y la cultura (...) son mensajes, cosas y relaciones que son emitidos y protagonizados por la empresa. Y la imagen son percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos”*.

El eje vertical del paradigma que desarrolla J. Costa es el que involucra a la identidad y a la imagen institucionales.



La identidad debe ser plasmada en hechos, que la manifiesten implícitamente, y en mensajes, que la comuniquen explícitamente, para que pueda transformarse en imagen.

Siguiendo a Costa, la imagen institucional (o corporativa, según su definición⁹) es un intangible que se encuentra en la memoria latente de las personas y en el imaginario colectivo. La imagen institucional es una imagen mental, y la define como *“la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”* (COSTA, 2001: 58).

Citando al mismo autor, *“la imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro – directa o indirectamente – son asociadas entre sí (lo que genera el significado de la imagen) y con la empresa, que es su elemento inductor y capitalizador”*. (COSTA, 2001: 58).

A partir de **cómo** se desarrollan algunas acciones de una organización se percibe su personalidad o estilo (cristalizado en la cultura organizacional) los cuales, al ser

⁹ J. Costa elabora un paradigma que denomina holístico: la gestión de la comunicación, de la imagen, de la cultura de la identidad, puede realizarse a nivel holístico o total, por lo cual lo denomina corporativo. Realiza una distinción entre lo empresarial (concepción socioeconómica: Relativo a la empresa. emprender, organización, objetivos, riesgo, gestión de los recursos) y lo corporativo (Idea de corpus: totalidad, integralidad, holismo, unidad intrínseca, organismo, sistema) (COSTA, 2001: 56). En esta investigación se utilizarán los términos INSTITUCIÓN y ORGANIZACIÓN en vez de empresa o corporación.



interpretados por los públicos dan nacimiento a la imagen mental de la organización en la memoria social (COSTA, 2001: 16).

Se puede decir entonces que la imagen es el resultado de las interacciones de múltiples factores, vivenciales, intangibles, que las personas ponen en relación en su mente cuando mantienen alguna experiencia con una institución, una síntesis (en el sentido de unión) mental. Por esta condición de intangibilidad, la imagen debe ser gestionada indirectamente, a través de sus acciones y sus comunicaciones, a través de su identidad.

Siguiendo a este enfoque psicosociológico, la imagen institucional es lo único que diferencia globalmente una empresa o institución de las demás; le agrega valor duradero a lo que realiza; es lo único que permanece en el tiempo y en la memoria social; estos parámetros son considerados por este enfoque como medibles, cuantificables, controlables y sustentables. Por lo tanto se puede considerar a la imagen institucional como un factor estratégico en la dirección de una organización, que dará apoyo a decisiones de largo, mediano y corto plazo.

Joan Costa establece quince funciones de la imagen institucional (COSTA, 2001: 68-77), algunas de las cuales consideramos de importancia para esta investigación, en particular las que tienen que ver con los públicos internos y la imagen institucional interna (o endoimagen: la imagen que configuran los públicos internos de una organización):

- Permitir la cohesión interna y el desarrollo del liderazgo: la personalidad de una institución se genera a partir de su identidad y de su cultura, y fundan el liderazgo y las preferencias de los públicos: se trata de la percepción de una institución por parte de sus públicos internos, la autoimagen. Si una organización posee una buena reputación y es exitosa puede despertar el orgullo de pertenencia como uno de los reflejos de su imagen en el campo social.
- Permite resaltar la identidad institucional como factor diferenciador, a través de su imagen, y definir el sentido de su cultura interna, manifestada en la relación con sus clientes, en la conducta de sus empleados definiendo las formas singularizadas de mantener relaciones y realizar transacciones.
- Atrae a los mejores especialistas; evita situaciones críticas; impulsa nuevos productos o servicios; permite relanzar la institución; puede ayudar a generar una opinión pública favorable; reduce los mensajes involuntarios, acumula reputación y prestigio; entre otras.

Para Justo Villafañe la imagen es algo etéreo, que se construye en base a los actos que una institución desarrolla, y sobre la que se tiene un control limitado porque nace de la mente de los públicos. Es transversal dentro de la gestión de los recursos humanos (management) de las empresas y organizaciones: cada sector es responsable por la imagen global porque toda actividad puede interpretarse en términos de imagen. La imagen institucional *“es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs (que se entenderán como datos de entrada) emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos”* (VILLAFAÑE, 1999: 30).



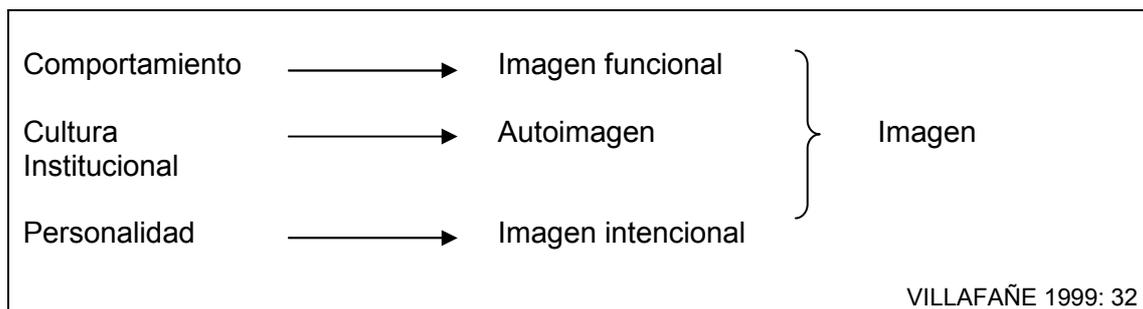
El autor agrupa a esos inputs en tres conjuntos: el comportamiento, la cultura y la personalidad organizacionales¹⁰.

Por **comportamiento organizacional** entiende “*las actuaciones de la empresa en el plano funcional y operativo de sus procesos productivos*”. Se refiere a la manera en que una organización da respuesta a la calidad, los servicios, el aprovisionamiento, etc. Estas respuestas darán lugar a la **imagen funcional**.

La **cultura organizacional** es el modo de ser y hacer de la organización, su identidad construida socialmente. Ese modo de ser y hacer tiene que ver directamente con las personas al interior de una organización, por lo tanto estará conformando la **imagen interna o autoimagen**, que tendrá que ver con la propia institución. “*Son las personas el segundo factor decisivo de la formación de su imagen corporativa*”.

Por último, la **personalidad organizacional** es considerada por este autor como el tercer componente de la imagen organizacional, y la entiende como “*el conjunto de manifestaciones que la empresa (que se entenderá como organización en esta investigación) efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional entre sus públicos a través, principalmente, de su identidad visual y de su comunicación*”. Esta personalidad será la que configure una **imagen intencional** (VILLAFANE, 1999: 30-32).

Entonces:



Para Daniel Scheinsohn, la imagen institucional también se gestiona indirectamente, pero no sólo a través de los rasgos identitarios, sino de todo lo que él ha denominado Temáticas de Intervención, que conforman un mix de Comunicación Estratégica: la personalidad, la cultura, la identidad, los vínculos institucionales y la comunicación (SCHEINSOHN, 2000: 271).

La imagen global de una organización, será el resultado de la combinación de cuatro componentes, que este autor define como:

Imagen pública (IP): síntesis interpretativa que opera el público, acerca de la organización.

Endoimagen (EI): síntesis interpretativa de la empresa, que operan exclusivamente los públicos internos.

¹⁰ El autor hace referencia a estos tres componentes como corporativos, ya que engloban a todos los rasgos de comportamiento, cultura y personalidad de una empresa. En esta investigación se no se los denominará corporativos, sino organizacionales, porque el caso al que se hace alusión en esta investigación es el de una ONG, y no una empresa.



Imagen Pública Pretendida (IPP): síntesis interpretativa que se pretende que opere el público acerca de la organización.

Imagen sectorial (IS): síntesis interpretativa que opera el público acerca del sector competitivo al que la empresa pertenece.

Ocasionalmente, en los casos en que una organización opera en el extranjero, el autor considera una quinta imagen: *la Imagen de País de Origen (IPO)*: síntesis interpretativa que opera el público en el país anfitrión, acerca del país de origen de la organización.

Para Daniel Scheinsohn las organizaciones como sistemas, y considera que la imagen institucional es el resultado gestáltico de un proceso de conceptualización que los públicos elaboran a partir de los estímulos generados por esa organización. Toma la *“ley gestáltica de la pregnancia, según la cual el cerebro conceptualiza los estímulos a través de las ideas y conceptos que ya están previamente instalados en nuestra memoria”* (SCHEINSOHN, 2000: 275).

4.1. Consideraciones a cerca de las teorías tomadas.

- En este punto se han desarrollado distintos enfoques sobre la imagen institucional. A los efectos de esta investigación, sólo interesará a futuro, lo vinculado a la imagen que los públicos internos de una organización puedan configurar: endoimagen o autoimagen.
- No se considerará lo intencional en esta investigación, ni tampoco se hablará de imagen positiva. Las referencias teóricas citadas en párrafos anteriores se realizaron sólo a modo de recuperar las distintas explicaciones teóricas que dan algunos autores sobre la imagen institucional. Es importante considerar que la imagen de una organización no siempre puede ser la que sus directivos pretenden, y muchas veces puede ser mala.

En búsqueda de una definición más rigurosa del concepto de imagen institucional, se ha buscado sustento teórico a partir de lo que propone la semiótica en este sentido.

4.2. Bosquejo de una definición de imagen institucional desde la semiótica, o representación de las organizaciones en los diferentes públicos.

Juan Magariños de Morentín entiende por Mundo Semiótico Posible el *“conjunto no contradictorio de propuestas preceptuales, con los atractores mnemónicos que se requieren para su interpretación, con sus interpretaciones posibles, y con los referentes construidos por las interpretaciones de tales propuestas”* (Semioticians, 26 de septiembre de 2004).

Si se considera que la imagen institucional es el resultado de un conjunto de vivencias, relaciones, experiencias, atributos y valores, mensajes, etc. puestos en relación y que operan en la mente de los distintos públicos, se puede hablar entonces de los Mundos Semióticos Posibles vinculados a una organización, lo que se considera es una propuesta similar a la de la imagen institucional.

Existirán, entonces, Mundos Semióticos Posibles de los públicos internos de una organización, y Mundos Semióticos Posibles de los públicos externos de la misma.



Se podría decir que se está ante dos tipologías de intérpretes: públicos internos y externos, y que la imagen de una organización es una construcción en la que intervienen formas, emociones y convenciones para su interpretación.

La imagen de una organización puede generarse mentalmente a partir de la combinatoria de vivencias, experiencias y relaciones que se han mantenido con la misma, a lo largo del tiempo.

Se podría entonces pensar en la existencia de imágenes mentales disponibles en la memoria asociativa de un determinado público, que deberán actualizarse para la producción de una interpretación de una imagen actual.

Siguiendo a Magariños de Morentín, la expresión *“los Mundos Semióticos Posibles de las imágenes visuales”* pretende designar al conjunto de la información perceptual, a las operaciones semiótico-cognitivas, a la interpretación producida y a la eficacia semántica o el referente finalmente construido, involucrados en la tarea interpretativa de tales imágenes.

Para este trabajo, y específicamente para este apartado, en el cual se hace referencia a la imagen de las organizaciones, se considerará la posibilidad de investigación de los Mundos Semióticos Posibles de las organizaciones.

Un actor realiza determinadas operaciones semiótico cognitivas mediante las cuales actualiza en su mente la configuración de otra entidad que no es la que está percibiendo, sino lo por ella representado: en el caso de una organización, un conjunto de vivencias, recuerdos, historia, comentarios que el intérprete posee como recursos mnémicos vinculados a tal organización. Lo actualizado por un logotipo (que sí es considerado como imagen material visual) puede hacer poner en relación esta imagen visual con la organización a la que ese logotipo refiere, actualizando en la mente del intérprete vivencias personales, experiencias, otros mensajes, etc. vinculados o asignados de una manera u otra por ese intérprete a una determinada organización. La síntesis mental de todos esos componentes puede ser considerada imagen institucional, u organizacional.

Siguiendo al autor, se considera que *“ninguna semiosis se basta a sí misma, sino que su interpretación necesita de otra u otras semiosis (y/o de más elementos de la propia semiosis) para que signifique”* (MAGARIÑOS DE MORENTÍN, 2003: 9). El interpretante debe poner en relación una percepción actual (se tienen en cuenta distintas percepciones, no sólo las visuales, sino también las experienciales o vivenciales) con otras que constituyen la huella mnémica, ya interpretada (percepciones, experiencias sensoriales, nombres, expresiones, etc.) que por semejanza o diferencia utilizará para la interpretación de la imagen actual (MAGARIÑOS DE MORENTÍN, 2003: 17).

De esta manera se puede hacer referencia a cada uno de esos componentes o percepciones, como si fueran marcas, que al relacionarse, pueden constituir atractores.

La interpretación involucra una doble tarea: la de **reconocimiento** (culmina cuando el espectador sabe qué es lo que esta viendo, y suele asimilársela a estar capacitado para asignarle un nombre), y la de **interpretación** propiamente dicha (cuando el espectador lo vincula con diversos aspectos del sistema cultural del que dicho espectador participa, y supone la capacidad para asignarle un contexto) (MAGARIÑOS DE MORENTÍN, 2003: 17).



Se considera que la interpretación de una imagen institucional tiene que ver más con la tarea de la interpretación propiamente dicha, y por lo tanto se propone hacer referencia a las **representaciones** de un público específico sobre una organización.

No se trata, entonces, del campo de la semiótica visual excluyentemente. El concepto debería ser considerado desde una perspectiva perceptual: es una construcción (o una síntesis) que la mente de un intérprete realiza a partir de la percepción de algo vinculado a una organización (visual, auditivo, vivencial, experiencial, etc.). El representámen, le confiere determinadas características preceptuales a otra determinada entidad (objeto-fundamento).

Así el intérprete irá definiendo su propio Mundo Semiótico Posible (lo que otros autores en lineamientos positivistas definen como imagen organizacional) de una organización, actualizando diferentes factores mnemónicos vinculados a la misma, interpretación que se realizará en una determinada sociedad, y en un determinado momento histórico de tal sociedad.



5. La Comunicación Interna.

Las organizaciones, en su actuar, generan procesos comunicacionales con diferentes públicos, internos y externos. Este trabajo pretende analizar esos procesos en los públicos internos.

Una perspectiva interesante para tener en cuenta de la comunicación, se encontró en L. Schvarstein (1.998: 107), para quien *“La comunicación refiere en la organización a los procesos de asignación de sentido que se dan entre sus integrantes”*. En este concepto tan amplio y tan poco explorado por el autor citado, se involucran tanto procesos formales como informales, y ambos apuntan a la interpretación que las personas pueden realizar de diferentes aspectos de las organizaciones, dentro de ellas. Esta perspectiva teórica se condice con la metodología adoptada para el análisis de las entrevistas, que busca identificar el sentido de los diferentes discursos a través de lo efectivamente dicho.

Las personas que constituyen los públicos internos, se ubican físicamente en el interior de las instituciones, y están directamente vinculados con ellas, constituyéndolas, a modo de componentes individuales (MURIEL Y ROTA, 1.980). Entre estos públicos y la institución se genera un grado muy importante de dependencia: la institución requiere a los públicos para cumplir sus objetivos y, en un sentido básico, para subsistir como sistema.

Siguiendo a Lozada (2002), la comunicación interna se encuentra en un momento en el que se está reconociendo su importancia, a través de su gestión profesional y lo que ella puede aportar institucionalmente. Esto queda demostrado por el incremento de áreas vinculadas a esta temática y por las inversiones realizadas en el campo.

Para Piñuel Raigada (1.997: 94) el público interno de la organización comparte una misma identidad, factor que lo diferencia del público externo.

La práctica de la comunicación interna implica la planificación de ésta, a partir de una investigación en la institución para conocer los instrumentos en los que se concreta, sus políticas y objetivos, y para tomar contacto con y conocimiento de las necesidades de su público interno.

5.1. La Comunicación Interna: principios y objetivos

Para el abordaje de la comunicación interna, se consideran importantes en este trabajo, los objetivos y principios de esta temática de intervención (DANIEL SCHEINSOHN – 2.000: 47 – pretende sistematizar las funciones de comunicación a través de variables: temáticas de intervención – cultura, identidad, comunicación, imagen, entre otras). A partir de una reelaboración de los **principios y objetivos** propuestos por Justo Villafañe (1.999), se consideran importantes:

Como principios:

- **Consideración de las diferentes formas que pueden tomar los procesos de comunicación en la organización.** La institución está afectada en distintos niveles por la comunicación (como emisora de mensajes hacia adentro y hacia afuera; como receptora de mensajes para captar y analizar; como vector de intercambios interactivos con su medio; como organizadora de reuniones o lugar de intercambios informales entre su personal).



- **La dirección de la organización debe tomar una postura proactiva.** Es necesario impulsar en las altas capas jerárquicas de la organización una cultura de la comunicación. Si la organización no se convierte en comunicante, será muy difícil que se generen habilidades de relación.
- **La Comunicación Interna permite proyectar la imagen de la institución.** Esta será la mejor manera de que el público interno proyecte la imagen institucional en su entorno de influencia. La comunicación en el interior de la institución debe estar, según el autor citado, impregnada por la imagen institucional de manera formal y conceptual.
- **Dar mayor coherencia a la comunicación interna con la externa.** Esto permite evitar que existan dos versiones contradictorias y/o excluyentes de la imagen institucional, una interna, generalmente más crítica y pragmática, y otra externa, más optimista. Además, permite evitar la información de segunda mano, procedente de canales exteriores.

Como objetivos:

- **Hacer que toda la organización participe en el desarrollo de su política estratégica:** a través de la implicación del personal en los objetivos organizacionales y de inculcar en los públicos internos, los valores culturales.
- **La Comunicación Interna colabora con la instauración de la imagen institucional** (la imagen que proyecte el personal, dependerá de la “autoimagen” que ellos tengan de la organización de la que forman parte)
- **Equilibrar los recorridos de la información:** entregando la información que los públicos internos necesiten, y demandando la información necesaria para los niveles jerárquicos superiores, de manera de lograr dinamizar el sistema de comunicación interna.
- **Establecer un estilo de dirección claro y coherente:** basado en el trabajo en equipo y la participación, generando el compromiso del personal y respetando la cultura de la organización.
- **Facilitar la implementación de los cambios necesarios para adaptarse a las nuevas demandas del entorno:** cambios tecnológicos, culturales o de consumo.

Además de estos principios y objetivos, la comunicación interna también genera **cohesión** interna; permite sensibilizar a los públicos internos preparándolos para una mejor **adaptación** a los cambios; cumple un papel principal y fundamental al momento de pensar en la formación o **capacitación** de estos públicos. Para Lozada (2002), la comunicación es un instrumento con el que la organización puede **motivar** al público interno, fomentar sus talentos y así incrementar la calidad en los niveles productivos.

5.2. La comunicación informal. Redes

En principio, en lo que respecta a la Comunicación Interna, se podrían encontrar dos tipos de canales (SCHEINSOHN, 2.000):

- **De comunicación formal:** se definen a partir de la estructura organizacional establecida.
- **De comunicación informal:** no respetan la estructura formal, generándose a partir de la interacción natural que se da entre los miembros de una organización.



Los canales de comunicación informales cumplen una función importante, en tanto que complementan a los formales, cubriendo algunas de las dificultades que poseen en cuanto a la transmisión de información y en referencia a procesos comunicacionales. Por lo tanto estos canales se generan en calidad de alternativos con respecto de los formales.

Para Muriel y Rota (1.980), tanto la comunicación formal como la informal se dan a partir de redes. Para ellas, una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos por los que pasa, pudiendo involucrar a dos personas, unas pocas o a toda la organización.

Estas redes pueden ser formales o informales. Las autoras definen las primeras como aquellas que están explícitamente señaladas en el organigrama, y pueden derivarse como un diagrama de la estructura formal de la institución. El flujo comunicacional puede seguir distintos caminos: ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién inicia la interacción y quién responde.

Las redes informales se constituyen cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales, obedeciendo más a preferencias personales que a estructuras formales. Se generan a partir de relaciones de empatía: no importa el cargo que ocupe una persona. Se puede hablar de una jerarquía paralela y la misma se trasluce en lo que se denomina sociograma¹¹.

Para satisfacer, al menos parcialmente, las necesidades de los sujetos, a las que el sistema formal no da respuestas, aparecen estas redes informales. Los mensajes que circulan por ellas emergen espontáneamente, están menos estructurados y son menos predecibles.

En esta investigación se tomará este último modelo expuesto, cuya exploración resulta de particular importancia.

Los nuevos modelos de comunicación interna dan paso a la revalorización de aquellos agentes productores de discursos no oficiales, los que componen la red de relaciones informales. Estos modelos aconsejan aceptar la existencia de estas redes como parte integrante y necesaria de la vida de las organizaciones para poder aprovechar la riqueza de estos canales y poder convertir a la comunicación en una ventaja competitiva.

Las redes formales vienen acompañadas por la creación o generación de canales formales, atravesando el organigrama de la organización de manera ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Estos canales poseen en sí mismos, algunos objetivos específicos, como crear identidad, favorecer el consenso, la participación, la retroalimentación (feedback), la cohesión, el trabajo en equipo, la organización y planificación de tareas, etc.

Las redes informales, por otro lado, permitirán la aparición de canales de comunicación informales. Estas redes no son ajenas a las redes formales, pues están insertas dentro de una red formal, pero la rebasan y abren canales alternativos. No sólo reinterpretan los mensajes que circulan por la organización, sino que además generan unos nuevos y los difunden.

¹¹ Annie Bartoli define al Sociograma como al conjunto de relaciones reales, efectivas en las organizaciones (BARTOLI, Annie, 1992: 25), diferenciándose del organigrama, el cual es "la traducción escrita de las opciones de distribución de autoridad y responsabilidades en el seno de una empresa, una administración o cualquier otra entidad gestionada" (BARTOLI, Annie, 1992: 24).



Que los mensajes informales sean los que abunden en una organización, puede deberse a que la red formal está mal gestionada, mal diseñada (no se corresponde con el modelo de organización), o simplemente sean pocos los mensajes formales que emite. Es decir, que la comunicación informal incrementa su tamaño e influencia cuando la comunicación oficial es escasa, incoherente, inverosímil o desfasada en lugar y tiempo. La comunicación informal será la que surja para revertir las características negativas de la formal.

Mientras que lo informal surge espontáneamente, lo formal precisa ser gestionado: se debe implementar, emitir, mantener y legitimar. Por lo tanto precisa de recursos, planificación, coherencia, etc.

Siguiendo esta tendencia, una comunicación interna bien gestionada será aquella que sepa reunir en armonía lo formal y lo informal, aprovechando las ventajas, fortalezas y posibilidades que cada una puede aportar al beneficio organizacional, a través de una relación receptiva y abierta con el entorno.

5.3. Problemáticas de la comunicación interna.

Richard Hall (1.983: 199), distingue tres problemas en la Comunicación Interna de las organizaciones. Para él los mensajes “*se transforman o alteran*” cuando recorren la organización, de modo que cuando son recibidos por el destinatario final, este recibe algo diferente al mensaje original, desvirtuando el significado original. Distingue los siguientes problemas:

- **Omisión:** es cuando se produce una supresión de algunos aspectos del mensaje. El destinatario puede no detectar la totalidad del contenido del mensaje. Puede ser intencional cuando se omiten ciertos datos o ítems de la información que es enviada. Este problema se presenta usualmente cuando las comunicaciones se dan de forma ascendente.
- **Distorsión:** es cuando un mensaje se va alterando mientras circula por la organización. Se puede dar tanto en las comunicaciones verticales como horizontales.
- **Sobrecarga:** es una de las causas de la omisión y contribuye a la distorsión. Esto puede generar otro mecanismo, denominado “*cola o línea de espera*”. Si se utiliza un sistema de prioridades equivocado, mensajes menos importantes pueden actuar antes de que le lleguen al intérprete, aquellos realmente decisivos para él. La línea de espera permite al intérprete actuar sobre los mensajes a medida que van llegando, evitando así un estado inactivo por sobrecarga total.

Estos problemas se dan de manera interrelacionada y pueden ser simultáneos en una organización.

Con todo, se puede afirmar que la Comunicación Interna representa una de las aristas de mayor importancia dentro de la Comunicación Institucional.

No hay una metodología definida que se pueda aplicar para resolver los problemas de comunicación en las instituciones, pero sí se deben atender varias cuestiones que, a pesar de que algunas aparenten ser espontáneas, requieren de conocimientos competentes en las áreas de comunicación y organización. Entre ellas se puede mencionar:



- identificar objetivos y necesidades;
- tomar en cuenta facetas psicológicas e interpersonales;
- organizar los procesos de coordinación y concertación que sean necesarios;
- no limitarse sólo al análisis de los soportes comunicacionales;
- tener en cuenta cuál es el lugar respectivo de lo formal y de lo informal, y qué nivel de importancia posee cada uno;
- prestarle suma atención al grado de coherencia entre la comunicación interna y externa.

Se considera como punto de partida, que es esta condición de sistema, de organismo vivo que vuelve a las instituciones tan dinámicas, por lo cual es muy probable que no tengan un buen desempeño a nivel externo, si no cuentan con una buena planificación y dirección internas como base. *“La buena comunicación comienza por casa”*. (SCHEINSOHN, 2000: 237)

Se había acordado antes que no se considerará a las organizaciones desde un paradigma biológico, pero el párrafo anterior sirve para mostrar metafóricamente el constante cambio de las organizaciones, que las mismas no son algo acabado y cuál es la dinámica que se considera entre lo interno y lo externo.

5.4. Hacia un análisis de plataformas de comunicación interna

Para avanzar en lo que hace a la comunicación interna en sí misma, se considera necesario el estudio de la plataforma de comunicación de la institución.

Tomando como modelo la tipificación desarrollada por Piñuel Raigada (1.997: 104-127), se pueden hablar de distintos soportes de comunicación:

a. Dispositivos Permanentes:

Tablones de anuncios. Piñuel Raigada los define como *útiles que brindan todo género de información* (1.997: 104).

Para el autor este dispositivo se utiliza para las informaciones legales obligatorias tales como las fijadas por Ley; las informaciones comunicadas al personal por la dirección, e informaciones que intercambia el personal.

Como ventajas, se puede decir que es de fácil ejecución y posee una buena flexibilidad para difundir todo tipo de informaciones. Es esta misma simplicidad la que se vuelve además una desventaja, porque la comunicación se presta poco a la argumentación. Permite la difusión de informaciones puntuales y en bruto, y si no se lo actualiza diariamente se convierte en un soporte de informaciones obsoletas, sobre los cuales además, se pierde interés y disminuye el grado de su lectura.

Su ubicación debe ser estratégica para no difundir información que hace a la vida interna de la organización, quedando expuesta al público en general.

Este dispositivo puede inscribirse dentro de una política de comunicación global que hay que cuidar.



Buzón de sugerencias. Es otro dispositivo considerado por Piñuel Raigada. Tienen por objeto permitir a los empleados emitir sus opiniones y sugerencias en cuanto a mejoramiento de la calidad, de la productividad, de los equipamientos o de los métodos, plazos, y condiciones de trabajo, etc.

Correo electrónico (definida por el autor como mensajería electrónica). Consiste en realizar un contacto con destinatarios seleccionados y transmitirles mensajes mediante técnicas telemáticas. Se puede acceder a estas informaciones por medio de una terminal de ordenador conectado a una red informática interna y/o por módem, por servicios de las compañías telefónicas que permiten la conexión a Internet y con bancos de datos y servicios de mensajería electrónica a través de la misma red.

Este soporte cumple dos funciones: la creación, consulta, modificación y tratamiento de bases de datos profesionales, y la mensajería interactiva (transmisión de mensajes de todo tipo).

Sus ventajas son la rapidez (transmisión de mensajes en tiempo real), interactividad, multidifusión (transmisión del mensaje a múltiples destinatarios al mismo tiempo), facilidad de fijación del destinatario (se transmite un mensaje a quien tiene derecho a recibirlo en su buzón informático), confidencialidad, disminuye el gasto de papel, impresiones y llamadas telefónicas, permitiendo economizar tiempo.

El destinatario recibirá el mensaje en el momento que él lo desee, aunque no se encuentre en el momento en que fue enviado. Por ello debe revisar su buzón electrónico periódicamente.

La **señalética** o **señalizaciones**. Rótulos y símbolos que sirven para identificar el destino encomendado a los espacios físicos dentro de la organización (PIÑUEL RAIGADA, 1.997: 108).

“Las señalizaciones tienen por objeto rotular la dedicación de los espacios a las personas, a las funciones, a las tareas, a las actividades o a las cosas, razón por la cual tanto la información que transmiten, como las connotaciones motivantes que pueden vehicular, están al servicio (...) de la construcción de la identidad de personas, actos y relaciones.” (PIÑUEL RAIGADA, 1.997: 108)

La señalética es una forma de nominalizar los espacios físicos en una organización, dentro de los cuales personas específicas desarrollan tareas, funciones, actividades. Así un nombre propio consigna una privatización del espacio, un nombre común designa un rol y fija una función, el nombre común de un género de tareas designa una perspectiva de la estructura interna de la organización.

La rotulación de algunos espacios a través de la designación de actividades implica la legitimación de las mismas en las organizaciones.

La señalética puede estar conformada y diseñada por la escritura o en otros casos por **íconos**.



b. Dispositivos de periodicidad regular

Periódico interno. Frecuentemente constituye el principal dispositivo a poner en funcionamiento para desarrollar la comunicación interna.

Sus tres objetivos principales son los de informar sobre la organización y su entorno, motivar resaltando experiencias positivas que se desarrollaron en la institución, valorando los esfuerzos puestos en ello, e integrar al personal, desarrollando sentimiento de pertenencia, creando lazos de solidaridad y favoreciendo un diálogo fluido. Activa los resortes de los comportamientos humanos en la empresa.

Para su desarrollo se deben fijar lineamientos editoriales de acuerdo al público específico al que vaya dirigido. Según el autor citado *“los empleados suelen estar al acecho para encontrar en el periódico interno tres tipos de información: una información “espejo” que los refleje, atendiendo al reconocimiento de sus funciones y a una profundización de sus conocimientos, actividades, funcionamiento, vida cotidiana, diferentes secciones y departamentos; una información “guía” al servicio de las aspiraciones de solidaridad con la empresa y a una mejor comprensión de su entorno; y una información de “intercambio”, desde la óptica de una mutua apertura entre personas y departamentos”, brindando la posibilidad de constituir un canal de expresión de los empleados”.* (PIÑUEL RAIGADA, 1.997: 111)

Actualmente se puede difundir el periódico interno a través de canales informáticos.

Sus principales características son la plasticidad (permite una presentación en diversos formatos y con diferentes periodicidades), la diversidad de contenido (puede estar constituido por una variedad de secciones y permite la amplitud de la información y la argumentación), versatilidad y polivalencia (brinda la posibilidad de reforzar otros mensajes emitidos por otros canales o soportes de comunicación interna, ofrece una multiplicidad de temas y de lecturas), alto coeficiente de difusión y de lectura (puede entregarse a cada empleado en la empresa o, mejor aún, puede ser distribuido en su propio domicilio), y un excelente índice de comprensión y memorización cuando está bien realizado. (PIÑUEL RAIGADA, 1.997: 114)

Existe una variante al periódico interno, y es la **revista de prensa**. Ésta reúne los artículos publicados en la prensa y que hacen alguna alusión o son de importancia para la organización: vinculados a la competencia, al mercado, a problemáticas sociales de interés, etc. que pueden reproducirse de forma íntegra o a partir de fragmentos, pero motivando comentarios o dando lugar a resúmenes valorativos.

A veces puede convivir junto a esta revista de prensa, otra revista, más polémica y vinculada específicamente a la actualidad social, sindical y política.

En algunas empresas y organizaciones que poseen mayor infraestructura y condiciones económicas para lograrlo se utilizan los informativos televisados y telefónicos.

Carta al personal. Está destinada a difundir informaciones importantes como una importante modificación en la estructura de la organización, resultados de algún programa, proyectos y objetivos de la institución, entre otros. Generalmente se encuentra firmada por la mayor autoridad jerárquica de la organización (Presidente, Director, etc.) y es enviada por correo interno o al domicilio de los empleados.

Puede ser emitida periódica o coyunturalmente, dependiendo de cuál sea su contenido.



Tiene por objetivo iniciar y mantener, desde la Presidencia o Dirección de una organización, un contacto informativo directo, sin intermediarios en su discurso.

El uso de este soporte de comunicación interna debe realizarse planificadamente, y debe corresponderse con momentos clave en la organización o con informaciones que sean sumamente necesarias, porque de lo contrario se puede caer en una canalización del soporte y perder credibilidad. Esta recomendación también es válida en caso de crisis, ya que su uso indiscriminado, sin previo diseño y sin planificación puede causar un efecto de crispación, sobre todo si la dirección no acostumbra a utilizarlo periódicamente. (PIÑUEL RAIGADA, 1.997: 116)

Suele recomendarse este dispositivo para dar solución a los problemas de rumores: desmentirlos a través de la carta al personal es una buena alternativa.

Es de rápida ejecución y posee un alto grado de impacto lo que brinda la certeza de su lectura.

Como se trata de una comunicación que proviene de las altas capas de jerarquía de la organización no puede contener errores ortográficos o erratas.

Notas y flashes informativos. Su objetivo es comunicar una información breve y a un público muy definido. Puede ser distribuido por correo electrónico, correo interno o a través del tablón de anuncios.

c. Dispositivos de frecuencia ocasional

Audiovisuales de empresa para uso interno. Ofrecen una oportunidad de distensión, rompen la monotonía del trabajo y abren la posibilidad de diálogo.

Para Piñuel Raigada (1.997: 117-118) existen distintos tipos de audiovisuales internos:

- De registro: realizados en ocasión de seminarios, convenciones, con la intención de conformar un archivo.
- De argumento: realizados por profesionales a partir de un guión, condiciones preestablecidas y un presupuesto.
 - Dentro de los audiovisuales de argumento el autor incluye los de formación: son didácticos, tiene por objetivo realizar una evolución en los conocimientos de los empleados, opiniones y comportamientos sobre asuntos concretos (como puede ser el aprendizaje de una nueva técnica).
- Informativos: son destinados a presentar a la organización a nivel global, detallando las actividades que realiza, sus objetivos, sus proyectos, etc.
- De promoción: para dar promoción a personas, productos y técnicas.

Estos dos últimos audiovisuales (informativos y de promoción) se utilizan con mayor frecuencia como soportes de comunicación externa, destinados a ofrecer esa información (institucional, o de elementos institucionales – como es el caso de los



productos) a públicos externos (clientes, sociedad, otras organizaciones). Pero pueden ser considerados también como medios de comunicación interna, ya que pueden servir para transmitir esa misma información a los públicos internos, manteniéndolos informados y actualizados de la realidad institucional.

Se puede afirmar, siguiendo al autor citado, que los audiovisuales como forma de comunicación interna promueven el consenso y activan las relaciones de identidad y convivencia.

El estilo de su realización puede ser diverso, dependiendo de cuál sea el objetivo de su realización: clips (de muy breve duración, para presentar alguna actividad específica o un producto de la organización), dramático (de cinco a veinte minutos, desarrollado a partir de un guión concreto y con un argumento narrativo), o documental (de cuatro a ocho minutos de duración, generalmente con objetivos informativos, es el estilo más adecuado para la realización de un video institucional, o para presentar y comentar un asunto).

Reuniones. El tiempo que es dedicado a escuchar e intercambiar información puede estar sincronizado formal o informalmente con el desempeño de las tareas que surgen a partir de las relaciones de producción. Se habla de reuniones cuando se destina un tiempo para escuchar e intercambiar informaciones. Las reuniones son, entonces, *“ocasiones espaciotemporalmente consagradas a la tarea específica del encuentro físico dedicado a la escucha e intercambio comunicativos”* (PIÑUEL RAIGADA, 1.997: 118). Se basa en un encuentro comunicativo interpersonal y cara a cara. Puede tomar diversos formatos y según sus objetivos se puede hablar de reuniones informativas, formativas, de deliberación, de trabajo, de funcionamiento u organización, de toma de decisiones, de investigación, etc.

Son consideradas un dispositivo de comunicación interna indispensable en la vida de las organizaciones.

Las reuniones se corresponden con una estructura que se puede describir a partir de:

- Preparación: cita o convocatoria en lugar y hora.
- Establecimiento previo de temas o contenidos: orden del día.
- Desarrollo prefijado de tareas comunicativas: con dirección de la reunión o moderador.
- Modelos de preformativos de comunicación vinculados a la toma de decisiones: informes, actas, seguimiento.

Las reuniones involucran más que ningún otro dispositivo de comunicación interna, relaciones profesionales de trabajo.

También existe una estructura o protocolo para el desarrollo de reuniones importantes, las cuales requieren:

- Previa elección de fecha y lugar.
- Envío de una convocatoria a los participantes de acuerdo a las consignas exigidas por ley o reglamento y con antelación suficiente.
- Definición del orden del día preciso (que debe ser incluido en la convocatoria).
- Organización de las diferentes intervenciones, teniendo en cuenta el tiempo, el orden, los debates y las réplicas.



Las reuniones menos formales hacen correr el riesgo del rendimiento de la organización, si se dan amplios márgenes de libertad.

Cuando las reuniones no dan los resultados esperados, y resultan una cuestión compleja es aconsejable recurrir a un moderador, un profesional, que sepa orquestrar la reunión.

Los documentos más importantes, que surgen como frutos de una reunión, son los informes y las actas. Algunas reuniones importantes merecen que sus conclusiones sean difundidas a gran escala, por lo que a veces se publican en boletines, revistas internas, circulares, tablón de anuncios, etc.

Seminarios de estudio. Lo que diferencia a este dispositivo de comunicación de las reuniones desarrolladas en el punto anterior, es que no se realizan con el objetivo de “tomar decisiones”. Su finalidad es abordar en forma profunda un problema, generalmente complejo y hacer que cada persona participe con diversos medios: ponencias, ejercicios de simulación, juego de preguntas y respuestas, etc.

Pueden durar media jornada o varios días, se pueden desarrollar dentro o fuera de la organización, puede participar el personal completo o sólo un grupo específico.

Deben ser planificadas con antelación, con un orden del día, su convocatoria debe tener la suficiente antelación, su realización representa una ruptura temporal (se interrumpen las actividades laborales cotidianas) y espacial y los participantes se encuentran en una posición de destinatarios. Con esta previsión, su realización no representará una pérdida de tiempo y recursos a la organización.

Videoconferencia. La video conferencia permite la realización de reuniones entre personas físicamente ubicadas en regiones geográficas diferentes. A través de un sistema de telecomunicaciones (imagen y sonido) desde dos o más estudios conectados por Internet, equipados con una cámara, una PC y un monitor esas personas se pueden conectar.

Este sistema permite una economía de tiempo, dinero energía y stress. Los mecanismos para la toma de decisiones se ven acelerados.

Este canal de comunicación es ideal para la realización de comunicaciones estructuradas, formalizadas y controladas por un individuo (para enseñanza a distancia, por ejemplo), o por un pequeño grupo de personas (que constituyan un grupo de trabajo). Sin embargo no se aconseja esta forma de comunicación para la persuasión o la negociación.

Las **entrevistas individuales** son otro formato de comunicación interna, y consisten en un tiempo de trabajo destinado al desarrollo de alguna tarea, pero sólo entre dos personas. Muchas veces, las personas que conforman el público interno, pueden dirigirse a una autoridad inmediatamente superior, o incluso a su Director o Presidente, en forma individual para solucionar algún problema puntual, consultar sobre un tema particular, o desarrollar una tarea. Tanto para el empleado como para la dirección esta es una ocasión de hacerse escuchar de manera directa y sin intermediarios.

Acogida. Los procedimientos de acogida son establecidos para la recepción de nuevos miembros a la organización. Deben permitir la presentación de la empresa al



recién llegado, los medios para ubicarse dentro de la estructura y crear condiciones para una inserción personal rápida y fluida de contactos directos.

El nuevo miembro debe ser recibido personalmente, debe recibir información documental sobre la organización y ser apadrinado por algún otro empleado, que puede ser un superior jerárquico vinculado al puesto que viene a ocupar el nuevo integrante.

La documentación puede agruparse en un cuadernillo para el nuevo miembro, el cual debería contar con la presentación de la organización, el organigrama, un plano de la institución, el reglamento interno, la política social y cuestiones vinculadas a la seguridad.

Grandes Celebraciones. Consisten en acontecimientos convocados a iniciativa de los cuadros de filosofía superior, para reunir a un importante número de personas en la empresa, movilizándolos en torno a un tema concreto, como puede ser la presentación de un nuevo producto. Estos eventos se distinguen del resto por la demostración de fuerza de convocatoria, y su objetivo es crear consenso, favorecer la motivación, fortalecer los lazos afectivos entre los empleados o crearlos, dinamiza y seduce a los grupos, y fortalece la identidad de la organización.

Se pueden prever en estas celebraciones instancias de participación, generando talleres de reflexión, trabajos en pequeños grupos, etc.

Visitas de empresa. Piñuel Raigada (1.997: 124) define así a las visitas de los miembros de la organización a las fábricas, o a las delegaciones regionales, o a las visitas de las familias de los empleados al lugar de trabajo de sus allegados, o la visita de los vecinos de su entrono geográfico o profesional para conocer por dentro las instalaciones de la organización y al personal que trabaja en ellas.

Sin dudas, estas visitas producen algunos beneficios, como ser:

- Refuerza la cohesión interna entre los miembros frente a los visitantes.
- Permite a los empleados conocer los otros departamentos con los que no tienen una relación directa.
- Inserta a la organización en su ambiente, abriendo sus puertas.
- Saca al personal de su rutina, ya que se trata de una actividad poco común.

d. Dispositivos puramente ocasionales

Reclamos a la dirección. Las preguntas o reclamos planteados, generalmente anónimos, pueden realizarse con anterioridad a una celebración o reunión importante con el compromiso de la organización de darles respuestas durante esos eventos.

Se trata de tocar un ámbito de insatisfacciones, lo cual tiene un doble filo: implica una excelente posibilidad de hacer llegar los reclamos de los empleados a las altas esferas jerárquicas, pero con la posibilidad de enturbiar el clima de relaciones, de convivencia, de identidad y profesionales.

Los reclamos deben contestarse a la brevedad.

Mensajes difundidos por altavoces. Sin posibilidad de prestarse a la apertura del diálogo, los mensajes difundidos por este soporte comunicativo son poco retenidos,



y a veces percibidos de manera agresiva. Son utilizados para dar informaciones breves y prácticas a un grupo de personas que se encuentran en un espacio físico grande (como ser una fábrica). Es un modo de comunicación simple e instantáneo.

5.5. Consideraciones sobre la comunicación interna y las plataformas descriptas.

Teniendo en cuenta los problemas hasta aquí enumerados, y el supuesto general del cual se parte para esta investigación: *en una organización, una comunicación interna planificada es el punto de partida hacia la realización de sus objetivos y hacia una comunicación externa coherente con la primera*, hay que considerar que es necesario gestionar toda esta plataforma de comunicación interna desde una política de comunicación global, que se base en la evaluación y selección de las mejores estrategias para el abordaje del estudio de los mensajes y la mejor elección de los canales de Comunicación Interna para la difusión de los mismos, y que esté de acuerdo con la política de comunicación externa que se posea en mente o que ya se implemente.

Un plan de comunicación interna debe comenzar desde una jerarquización de objetivos, que luego se integran en la política global de la empresa cuando la comunicación interna y comunicación externa son interdependientes y complementarias. *“Es indispensable que las acciones de comunicación interna y de comunicación externa sean desarrolladas, al menos, en coherencia unas con otras...”* (RAIGADA, 1.997: 97) puesto que en algunos momentos el público interno se mezcla con el público externo y se somete a los diferentes mensajes que la organización puede emitir. Además si la comunicación interna no está apuntada a la concreción de los objetivos y misión de la organización, difícilmente la comunicación externa sea satisfactoria. Si esto ocurre, si la comunicación interna no fuera coherente con la externa se generaría un doble mensaje que no es bien recibido por los públicos. *“Decir una cosa dentro de casa y predicar la contraria fuera, desacredita al discurso de la empresa en su conjunto”* (RAIGADA, 1.997: 97-98).

El desarrollo al unísono de la comunicación interna y externa requiere de información de fondo y argumentaciones enriquecedoras, para el público interno de una organización. La formación y la comunicación interna se encuentran íntimamente ligadas entre sí. De lo que se habla es de desarrollar, como expresa Bartoli (1.992: 106) una misma lógica de comunicación interna y externa. Concordando con la autora, se entiende que una dicotomía entre la comunicación interna y externa resulta un factor arriesgado para cualquier organización. Las comunicaciones aisladas, no articuladas en una planificación institucional pueden, en el mejor de los casos, no tener efecto, o peor, pueden hacer correr grandes riesgos a la organización.

5.6. El Sentimiento de Pertenencia

La palabra pertenencia tiene muchas acepciones, significados y sugiere muchas cosas. Al buscar su significado en un diccionario también nos topamos con varias acepciones, algunas de las cuales son interesantes analizar:

1. Relación de una cosa con quien tiene derecho a ella.
2. Cosa que es propiedad de alguien determinado.
3. Hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto, como una clase, un grupo, una comunidad, una institución, etc.



La primera y la segunda definición hacen alusión a poseer algo, más bien un objeto. Este no es el caso para cuando se analiza la pertenencia a una organización, desde un punto de vista más bien laboral; entonces las descartamos.

En cambio la tercera definición aporta un punto de vista más específico y en relación a lo que se pretende explicar. El sentido de pertenencia que implica formar parte de algo, pertenecer a ese algo, no desde un punto de vista legal (aunque en algún sentido, para ciertas formas de organización – instituciones – esto sea algo común, el casamiento, por ejemplo), sino desde el punto de vista de la propia voluntad. Esto también implica el reconocimiento de ese algo del cual se forma parte, es decir todo lo que una organización o empresa debe poner en juego para realizar y reforzar ese sentido de pertenencia.

El sentido de pertenencia tiene amplia relación con otros conceptos del ámbito organizacional, tales como motivación, comunicación interna, relaciones interpersonales, interacción, cultura organizacional, entre otros.

Motivación

El mejoramiento del personal, según la Lic. María Mónica del Campo Vega, requiere como insumo la motivación, generándose una retroalimentación, ya que el mejoramiento del personal a su vez genera motivación. Un buen ejemplo para la motivación es reconocimiento de algo que hizo una persona: este agradecimiento, constituye un motor de satisfacción personal. A través de una breve felicitación hacia las personas implicadas en un proceso cualquiera, se les hace saber que lo que hicieron tiene un sentido, una importancia, y así se va realizando un alejamiento de la alienación, se eleva la autoestima, se incrementan las capacidades, se mejora el clima organizacional... En una palabra: se motiva al personal¹².

Comunicación

Para la autora citada (del Campo Vega), la comunicación implica que una persona recibe un mensaje¹³, y es la percepción de lo que se dice y la consecuente valoración, la que motiva o desmotiva a la realización de una u otra alternativa, a la consecución de uno u otro fin.

Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales también tienen que ver con generar un sentido de pertenencia a un grupo. Aquella persona que se sienta parte de un grupo, que disfrute de un clima organizacional apropiado tendrá más arraigado el sentido de pertenencia que aquel que no se sienta parte. En este sentido, las interacciones (entendidas como las define E. Goffman¹⁴) cara a cara toman relevancia.

Cultura organizacional

Según Daniel Scheinsohn, la cultura en las organizaciones cumple tres funciones:

¹² Existe una cantidad importante de bibliografía para desarrollar el concepto de motivación, pero se considera que ello sobrepasa los límites de esta investigación.

¹³ La autora habla de **recepción**, pero dentro de la línea en la que se trabaja esta Tesis, se considerará ese proceso como de **interpretación**, puesto que la palabra "recepción" no implica la posibilidad de que la persona destinataria de un mensaje lo reelabore, lo interprete y lo adecue a su pensamiento, sino que más bien implica algo cerrado, sin la posibilidad de ser procesado, matiz que contradice la propia teoría que mantiene esta autora: entiende a la recepción como a la percepción de lo que se dice y la consecuente valoración. Este proceso estaría más cerca de una interpretación que de la mera recepción.

¹⁴ Interacción (cara a cara): influencia recíproca de un individuo sobre las acciones del otro cuando se encuentran ambos en presencia física inmediata.



- a- De integración: favorece el consenso de la gente hacia la misión de la organización, sus metas operativas y hacia los medios necesarios para alcanzarlas. En una organización pueden existir grupos profesionales con formaciones diversas, en este sentido la cultura es un elemento fundamental para la articulación de estas distintas orientaciones.
- b- De cohesión: el sentido de pertenencia que puede generar la cultura organizacional es su manifestación más genuina. Cuando se logra que la gente asuma un conjunto de valores, se constituye un fuerte sentido de pertenencia de ella hacia la organización.
- c- De implicación de la persona: es cuando existe compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la organización (cultura) y el de la persona. La implicación es una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la organización y el de la persona. La implicación de la persona compromete:
 - El convencimiento y aceptación de los objetivos y los valores de la organización.
 - La voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y la misión que la organización ha fijado.
 - Un fuerte deseo de participar en la vida de la organización.

Para sintetizar el concepto de pertenencia, ésta se genera cuando todos los elementos detallados arriba se ponen en relación de una manera sana y sinérgica. Es común escuchar a algunas personas manifestar que el sentimiento de pertenencia es aquel que se evidencia cuando se puede afirmar que una persona *“tiene puesta la camiseta de la empresa”*. Pero no hay que dejarse engañar por algunas frases recurrentes. Se hace indispensable recuperar aquí un párrafo de Leonardo Schvarstein (2.004: 298), quien dice al respecto que:

“Algunas de las organizaciones de trabajo que ejercen un poder remunerativo (ETZIONI, 1961) están demandando actualmente a sus miembros un consentimiento de tipo moral. Hay que ponerse la camiseta, No hay límites en cuanto al trabajo, Lo más importante es la vocación de servicio. Tal demanda es a mi juicio ilegítima, ya que sólo es propia de las organizaciones que ejercen un poder normativo, como pueden ser las religiosas, las políticas o las sindicales.”

Descripción y Análisis de la Organización





Descripción de la organización

Para una mejor comprensión de la realidad de la organización que se estudia, el Centro Cultural y Museo *Jorge Pasquini López*, se avanzará sobre un modelo de análisis propuesto por L. Schvarstein (1998: 77 – 79), basado en cuatro puntos principales, los que, desglosados, permiten obtener una visión completa de la realidad organizacional, y están contenidos dentro de lo que el autor denomina identificación de las variables de contexto. Si bien es cierto que esta metodología se presenta para la realización de diseños en y de organizaciones, se consideró interesante abordarlo para profundizar el entendimiento de la organización que se estudia, y facilitar la comprensión de la investigación.

Pero antes de avanzar con este análisis se considera apropiado retomar la historia de la organización, que, sin lugar a dudas, permitirá conocer el punto de partida de la misma, y entender un poco más cómo llegó a ser lo que hoy es.

Historia del Grupo Yavi de Investigaciones Científicas y del Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López

El Grupo Yavi de Investigaciones Científicas comenzó sus actividades por el año 1987, con sus primeras investigaciones piloto en la localidad de Yavi (casi en el límite de la frontera argentino-boliviana), zona que le ha dado su nombre, y donde desarrollaron investigaciones varias por un lapso de diez años.

Los primeros objetivos eran generar la posibilidad de que los estudios en Yavi produzcan conocimiento interdisciplinario (en un principio se trabajó desde la arqueología, geoarqueología, zooarqueología y arqueopalinología) sin antecedentes en la región, que luego pudieran ser usados como referencia y precedente científico para investigaciones similares en otros puntos de la geografía regional. Otro objetivo fue la formación de profesionales en cada una de las disciplinas participantes, y conseguir una infraestructura física (espacio y equipamiento) que permitiese el desarrollo de esa labor.

Las primeras excavaciones se realizaron con apoyo de la Universidad Nacional de Tucumán, y al poco tiempo se sumó la Universidad Nacional de Jujuy, con un grupo de jóvenes investigadores conformado en la Carrera de Antropología de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (UNJu). Luego, a partir de la generación de un proyecto común, se decidió constituir el grupo.

El proyecto no tuvo eco entre los organismos estatales, por lo que se decidió continuar, pero bajo una figura que permitiera la gestión desde una perspectiva más independiente. Por ello se conformó una ONG, con una Comisión Directiva que delegó la dirección de investigación, y más adelante también la de dirección de Museo, en un Ph.D. en Prehistoria, y comenzó a tomar forma el Grupo Yavi: *“La formación profesional de los miembros del Grupo Yavi está orientada a la atención de problemáticas propias de los sistemas culturales y naturales de la región conformada por el noroeste argentino, Bolivia y norte de Chile”* (www.grupoyavi.com.ar).

El 12 de febrero de 1990, se constituyó formalmente, con la denominación de Grupo Yavi de Investigaciones Científicas, esa entidad de carácter civil sin fines de lucro,



dejando sentadas sus disposiciones en un Estatuto (ver Estatuto y Acta Constitutiva en ANEXOS 5-Documentación).

El 19 de marzo de 1991, por decreto 1557 del Poder Ejecutivo de la Provincia de Jujuy, el Grupo Yavi de Investigaciones Científicas recibió la personería jurídica, aprobándose su Estatuto. El decreto fue firmado por el entonces Gobernador de la Provincia, Huascar Alderete (ver Decreto 1557 en ANEXOS – 5-Documentación). En aquel momento trabajaron en la Dirección de Antropología de la Provincia y durante un año (1992), en un espacio cedido por el colegio de Arquitectos por gestión del Arq. José.

Más tarde, alquilaron un departamento, para trasladar todo el material de investigaciones a un lugar que les permitiese trabajar con mayor independencia. La idea de tener un espacio propio estuvo presente en el Grupo desde un principio, por lo que se presentó un proyecto para la refacción de una casona abandonada en el Barrio Alto la Viña, con el fin de reformarla y establecer allí un Centro Cultural y un lugar para las actividades de investigación. El proyecto fue presentado a la Legislatura (PALACIOS, 2004 – Residencia Profesional).

El 30 de mayo de 1995, la Legislatura sancionó la Ley N°4837, mediante la que autorizó al Poder Ejecutivo a celebrar un comodato de bien inmueble con el Grupo Yavi de Investigaciones Científicas. Detrás de este acto, en diciembre de ese año, el Grupo Yavi de Investigaciones Científicas recibió el permiso para hacer uso de la Sala Pasquini López (Ver Ley 4837 en ANEXOS – 5-Documentos), con el objetivo de:

1. Desarrollar actividades y encuentros culturales, educativos y científicos de extensión.
2. Realizar exposiciones museográficas para el público en general.
3. Ofrecer servicios al turista y al visitante en general.
4. Desarrollar y favorecer el avance de las investigaciones científicas sobre diversos aspectos culturales y naturales del territorio provincial.

El comodato con el Poder Ejecutivo de la Provincia de Jujuy, a cargo de Oscar A. Perassi, se celebró el veintinueve de noviembre de ese mismo año, por un período de diez años renovables. La Sala está ubicada en el Barrio Alto la Viña, de la ciudad capital de Jujuy, y uno de sus valores más preciados es la vista panorámica más bella del valle de Jujuy. La vivienda, aún sin terminarse de edificar, fue entregada al Grupo de Investigaciones en un estado deplorable, ruinoso y extremadamente descuidado. En ese momento era un terreno baldío. Fue hogar del Dr. Jorge Pasquini López, quien la donó al Estado Provincial, en 1967, para que funcione como Residencia de los Gobernadores, pero por su estado y condiciones el Gobernador prefirió residir en la zona de los diques. El edificio sufrió, con el correr de los años, un progresivo y total abandono.

Durante el proceso militar, en la casa funcionó la Policía Caminera (especialmente para animales y vehículos secuestrados). En ese período pasó por algunas adaptaciones (techado de patio interno – que luego fue levantado por un fuerte viento norte –, hundimiento de los pisos de las galerías debido al ingreso de vehículos pesados a las mismas, entre otros).

Posteriormente la casa sufrió robos, saqueos, y deterioro. Sus rejas de estilo colonial fueron robadas, al igual que su piso original, de parqué (el que se estima fue utilizado como leña).



Los primeros días del mes de diciembre de 1995, el Grupo tomó posesión de la Sala, y comenzó la ardua y larga tarea de refacción (PALACIOS 2004 – Residencia Profesional). Después de mucho esfuerzo y trabajo puestos en esa casa, se logró la recuperación de la sala, se amplió de manera importante la superficie construida, y quedó utilizable para la realización de las diferentes actividades para las que fue donada en comodato. En la actualidad cuenta con todos los servicios, e instalaciones necesarias para poder funcionar como sede del Grupo Yavi, y como el Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López.

Por el año 1999, y con recursos otorgados por la Volkswagenstiftung de Alemania, la organización logró instalar un laboratorio de palinología y sedimentología, con tecnología de muy alto nivel, lo que significó un importante avance en materia de investigación.

El 10 de Abril del 2003, el Grupo Yavi de Investigaciones Científicas, acordó recibir en comodato, por parte de la Sociedad Rural Jujeña, tierras para *“implantación de un Paseo Botánico y Etnobotánico, para preservar el patrimonio natural, cultural y visual de la Ciudad de San Salvador de Jujuy, desarrollando acciones vinculadas con la investigación científica y tecnológica, la educación, la cultura, el arte, el turismo, y otras de interés general”* (Ver Art. 4 del Contrato de Comodato Paseo Botánico en ANEXOS – 5-Documentación). Por su parte el Grupo Yavi se comprometió a realizar todos los trabajos de infraestructura y accesorios necesarios para el establecimiento de recorridos peatonales proveyendo de información al visitante, procurando la recuperación de especies que antiguamente formaban parte del ecosistema local, intentando integrarlo con el conjunto mayor (el Centro Cultural y Museo, por un lado, y terrenos próximos al Río Grande, por otro). El plazo dado fue de diez años, con posibilidad de renovación.

En ese mismo año (2.003) logró la consecución de otro anhelo importante en la trayectoria de la organización: la construcción de un Anfiteatro. Con fondos otorgados por la Embajada de Suiza, la organización pudo establecer un espacio destinado a fortalecer actividades culturales de toda índole: musicales, artísticas, folklóricas, de teatro, danza, entre otras.



Análisis de la organización

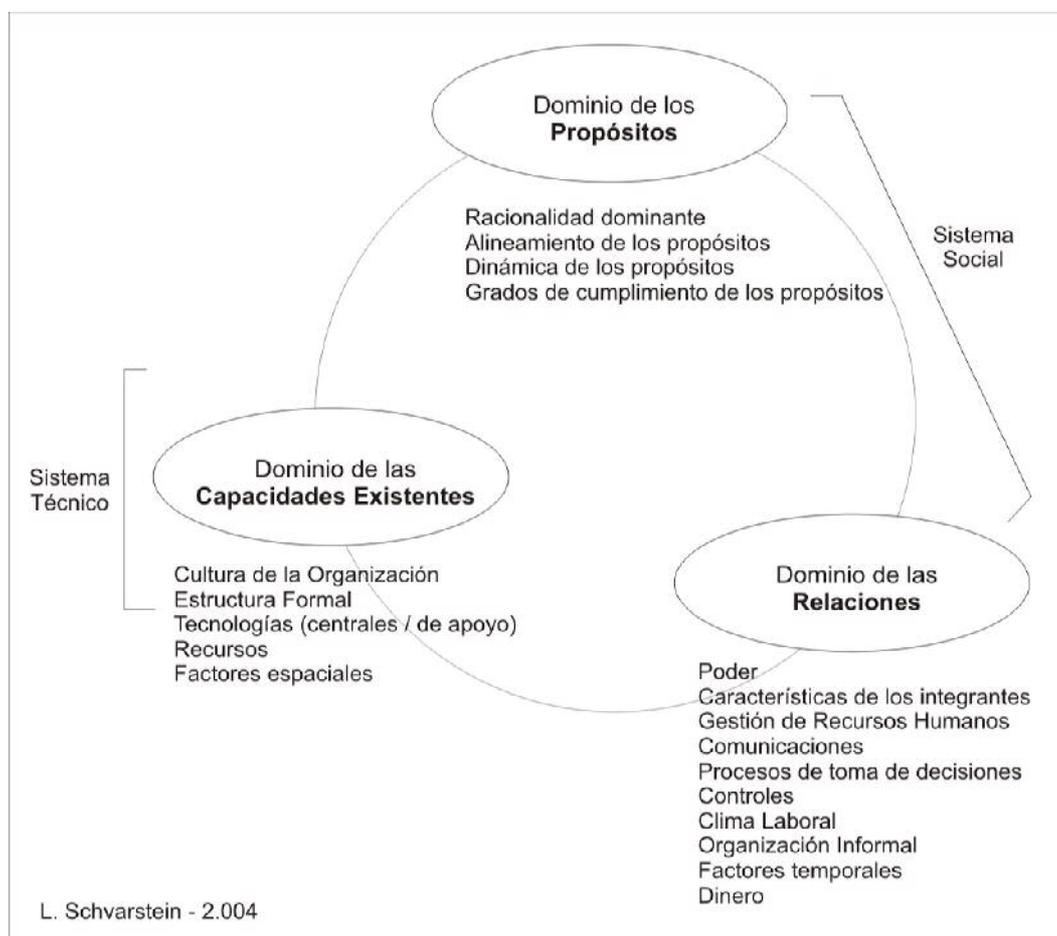
Para retomar el análisis propuesto por Schvarstein (1998), existen variables de contexto que si no se tienen en cuenta para cualquier diseño en la organización, éste no tendrá ningún éxito. Esas variables son las que en este momento de la investigación ayudarán a caracterizar la organización que se estudia (el autor considera otras varias, pero en esta investigación sólo se tomarán las que se detallan a continuación, ya que las otras se refieren a lo que es el diseño de y en organizaciones específicamente).

Por lo tanto se tendrá:

Respecto de la Identidad:

- Tipo de Organización
- Relaciones dialógicas
- Dimensiones relevantes de la identidad

Respecto de los dominios: de los propósitos, de las capacidades existentes y de las relaciones, según el siguiente esquema:





1- Identidad construcción

1-1- Tipo de organización: rasgos básicos que distinguen a la organización.

Existe una variada y amplia tipología para la caracterización de las organizaciones, pero se puede decir que la que se estudia es:

- Con respecto a metas y funciones: se trata de una ONG, conformada por profesionales – académicos multidisciplinarios, que *realiza estudios interdisciplinarios sobre los sistemas culturales y naturales de la región a fin de generar avances en el terreno científico y que estos conocimientos puedan ser puestos a disposición de la comunidad en su conjunto* (extracto del Documento “Explicación Grupo Yavi” elaborado por la misma organización).
- Esta ONG es la que coordina el Centro Cultural y Museo, y es en él donde desarrolla la mayor cantidad de actividades.
- Con respecto los participantes, se podría decir que es una organización de voluntarios, donde no se ejerce un poder verticalista de los directivos hacia el personal. La remuneración por trabajos no es el móvil más importante, ya que es mínima y un limitante para la retención del personal (son becas para estudiantes o programas sociales del Estado).
- Con respecto a su tamaño, se la puede considerar una organización mediana por la cantidad de personas que están afectadas a diferentes tareas en ella: cerca de treinta personas, y otras personas que forman parte de la Comisión Directiva de la ONG, que no se encuentran físicamente en la misma Provincia.

Como se puede notar en este primer acercamiento a la tipología de la organización, no se trata sólo de un Museo, sino de un complejo de actividades que tienen que ver más con la investigación. Lo que se muestra en el Museo es, justamente, el resultado de esas investigaciones.

Se podría decir que la organización que se estudia realiza actividades que abarcan diferentes ámbitos, de esta manera y como se verá más adelante, se trata de un Museo, un Centro Cultural, un Paseo Botánico y Etnobotánico, Laboratorios, Biblioteca, entre otras cosas, que permiten más bien pensar en un complejo de actividades que sólo en un Museo o un Centro Cultural.

1-2- Relaciones dialógicas

Para el autor citado *“los rasgos de identidad se descomponen muchas veces entonces, explícita o implícitamente, en pares polares que comportan formas diferentes de actuar y pensar, que no se eliminan una a la otra sino que están asociadas de un modo simbiótico”* (SCHVARSTEIN, 1998: 86). Se considera que para avanzar en este punto se requiere de un análisis profundo de la organización que se estudia. Ese no es el propósito de este punto de la investigación, ya que se realizará un análisis más adelante, sólo se pretende presentar algunos rasgos descriptivos para el abordaje de la organización.

Sin embargo algo se puede decir sobre las relaciones dialógicas en la organización, con respecto a las identificadas y presentadas en el siguiente cuadro:



Algunas relaciones dialógicas identificadas				
Carácter identificado	Descripción	Par dialógico	Descripción	Observaciones
Desorden	La organización presenta a simple vista un desorden en la información, en las actividades, en los proyectos, etc.	Orden	La organización encuentra un ordenamiento propio a partir de ese desorden identificado a simple vista.	
Público Interno	Las personas que se encuentran dentro de la organización, puertas adentro. Es muy diverso y cada sector de la misma presenta su propio público: Paseo Botánico, Museo y Centro Cultural, Laboratorios, etc.	Público Externo	Las personas que visitan la organización, la sociedad y todos aquellos que se encuentran puertas afuera. También presentan una caracterización particular de acuerdo a los intereses; así tendremos dentro de los visitantes a aquellos que se interesan por la investigación, por el conocimiento, por la cultura en general, por el arte, por el hecho de necesitar de la organización para realizar una actividad, por llevar personas de otros lugares a conocer más sobre la Provincia, etc.	
Natural	Lo creado y dado por la naturaleza.	Cultural	Lo creado por el hombre.	La organización los pone en equilibrio y lo presenta como el interés y resultado de sus investigaciones.
Informal	Caracteriza a la comunicación y a las relaciones que los públicos internos mantienen entre ellos.	Formal	Sólo se cumple como requisito de la ONG.	La organización intenta conjugar de la mejor manera los parámetros informales con los formales, teniendo clara preferencia por los primeros. Esta relación es el eje de hipótesis planteadas para esta investigación, y se analizará en detalle más adelante.

1-3- Dimensiones Relevantes de la Identidad

Es interesante analizar qué factores de la organización, si dejan de estar presentes cambiarían la naturaleza y la identidad de la misma.

Puede considerarse que la Identidad del Centro Cultural y Museo está conformada por una gran cantidad de parámetros muy diversos. Si se elimina alguno de ellos, la organización ¿deja de ser lo que es?

Analizando algunos de sus rasgos identitarios más importantes tenemos que:

- **Investigación:** si se elimina la investigación en la organización, el Grupo Yavi de Investigaciones Científicas deja de ser lo que es: lógicamente dejará de ser un grupo de investigación.
- **Ánimo de lucro:** si la organización comienza a perseguir el lucro, dejará de ser una asociación sin fines de lucro, conformándose una organización, una empresa quizás, totalmente diferente.

Los rasgos de identidad más fuertes y mejor definidos están presentes en la ONG Grupo Yavi de Investigaciones Científicas. El Grupo Yavi tiene sus estatutos y definen claramente un direccionamiento y una razón de ser:



Artículo 3: La entidad tiene por objeto promover el desarrollo de investigaciones científicas y técnicas en tareas de ciencias sociales, ciencias naturales y aquellas relacionadas con el patrimonio cultural. Para ello podrá gestionar, recibir y administrar subsidios destinados a socios activos para solventar gastos de investigaciones científicas y técnicas de los socios.

A pesar de ser un grupo heterogéneo, interdisciplinario, conformado por personas de diferente procedencia y que viven en lugares diferentes, mantiene una identidad bien definida.

Con respecto a lo que hace al Complejo Cultural y Natural, la identidad es más difusa, ya que se trata de un todo conformado por cosas muy diversas. El rasgo más importante, quizá por ser el más difundido por su larga trayectoria, es el del Museo. Mucha gente incluso identifica a la organización refiriéndose al Museo. Incluso sus directivos. Pero ¿qué sucede si se eliminara el Paseo Botánico? La organización seguiría existiendo. ¿Si se elimina el Centro Cultural? La organización seguiría existiendo. Pero si se dejaran de lado el Museo o la investigación, seguramente la organización cambiaría, perseguiría otros objetivos, se alterarían sus rasgos de identidad.

2- Diferentes Dominios

En los puntos que siguen, se avanzará sobre los diferentes dominios que aborda el sistema de análisis del autor citado para realizar una descripción más detallada de la organización que se estudia:

2.1. Dominio de los propósitos

2.1.1. Racionalidad dominante

Como dice el autor, en las organizaciones siempre se manifiestan diversas racionalidades, y unas son dominantes. En el Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López, se identifican algunas racionalidades que tienen que ver con sus propósitos:

- *Investigación*: predomina la investigación como motor de actividades en la organización. Quizás es la prioridad del Grupo Yavi, y conforma el origen del mismo.
- *Producción*: También se puede considerar como una organización de Producción, ya que lo que produce, a partir de la investigación, es conocimiento científico.
- *De conservación*: actividades de restauración, de exposición de arqueología, de mantenimiento de elementos de gran valor por su antigüedad, de conservación de la biodiversidad a través de su Paseo Botánico y Etnobotánico, etc.
- *Afectiva*: ya que la permanencia de algunos integrantes se basa en un espíritu de colaboración y de interés personal en crecer con la organización (sólo observado en algunos integrantes)
- *Social*: desarrolla, como toda ONG, una función social, y es muy importante, o debería serlo, para su contexto social más amplio.



- *Ambiental*: a través de su Paseo Botánico y Etnobotánico, el cual se emplaza en una zona de importante diversidad animal y vegetal, conformando una pequeña reserva de selva pedemontana.
- *No tradicional*: puede considerarse una organización no tradicional, poco común, y con una oferta novedosa comparada con otras organizaciones similares. Es decir, es un Museo, pero además es un Centro Cultural. Es un Paseo Botánico y Etnobotánico, pero también es una Biblioteca. En resumen: es un complejo de actividades y oferta para la Sociedad toda, que no encuadra en ninguno de los perfiles tradicionales de Museo, o de ONG, o de Centro Cultural. Por lo tanto una de las racionalidades de la organización es lo no tradicional.

Estas racionalidades son las que se ponen en juego a la hora de tomar decisiones y siempre existirán unas que sean dominantes. Para el autor citado las organizaciones son comunidades lingüísticas y las racionalidades dominantes pueden identificarse a partir del estudio del uso del lenguaje. *“Las racionalidades dominantes tienden a imponerse como plano de significación de todos los acontecimientos, anulando a las demás.”* (SCHVARSTEIN, 1998: 90). Más adelante se presentará en esta investigación un análisis de las entrevistas realizadas al personal de la organización y a sus directivos.

2.1.2. Alineamiento de los propósitos

Se puede decir que los objetivos de la organización poseen un alineamiento, establecido básicamente por lo que rige el estatuto.

Según el autor que se toma para este análisis, existen dos criterios para segmentar los objetivos: el de extensión (por estratos jerárquicos, y niveles de recursividad), o bien el de profundidad (analizando objetivos por unidades de negocio, por producto, por áreas funcionales o cualquier otro criterio que surja del principio organizador que da forma a la estructura).

Se analiza el alineamiento de los objetivos de acuerdo al criterio de profundidad, teniendo en cuenta el organigrama organizacional:

La Comisión Directiva establece en sus estatutos unos objetivos, tratados anteriormente, pero que se considera oportuno volver a mostrar aquí:

Artículo 3: La entidad tiene por objeto promover el desarrollo de investigaciones científicas y técnicas en tareas de ciencias sociales, ciencias naturales y aquellas relacionadas con el patrimonio cultural. Para ello podrá gestionar, recibir y administrar subsidios destinados a socios activos para solventar gastos de investigaciones científicas y técnicas de los socios.

Cada Departamento de la Vicedirección de Investigación tiene sus propios proyectos, que se alinean con los objetivos planteados en los estatutos. Igualmente para las diferentes áreas que conforman la Vicedirección de Museo.

Considerando la edad que tiene la organización, y que nunca se modificaron los objetivos en los estatutos, se puede observar que a nivel general y de la organización toda, existe una coherencia en la dirección de la organización, y un alineamiento muy bien definido y marcado durante toda su trayectoria. Para Schvarstein, *“...el alineamiento de los propósitos es una de las condiciones básicas para la eficacia de cualquier organización”* (1998: 91).



Según este mismo autor, la racionalidad dominante, analizada en el punto anterior, puede favorecer el alineamiento de los propósitos en los distintos niveles y áreas de la organización. En lo descrito en ese punto se pueden encontrar similitudes con lo planteado en el artículo citado de los estatutos, donde encontramos palabras tales como *investigación* o *social*, que hacen referencia directa al contenido de ese artículo.

2.1.3. Dinámica de los propósitos

El mismo Schvarstein manifiesta que cuando una organización logra mantener sus propósitos básicos a lo largo del tiempo, cumple con una condición esencial para su eficacia. Seguramente existen organizaciones tendientes a modificar sus propósitos con mayor frecuencia y otras que tienden a mantenerlos a lo largo del tiempo.

No debe olvidarse que éste es un factor de identidad importante, ya que si una organización comienza a perseguir objetivos muy diferentes a aquellos para los que fue creada, deberá cambiar al punto de transformarse completamente. Este no es el caso de la organización que se estudia.

A lo largo de toda su trayectoria la organización sumó actividades nuevas, como son el Paseo Botánico y Etnobotánico y el Anfiteatro, pero siempre en un mismo lineamiento de los propósitos de la organización.

2.1.4. Grados de cumplimiento de los propósitos

Puede afirmarse que la organización logra cumplir sus propósitos en un alto grado. Es difícil cuantificar o graduar el cumplimiento de los propósitos de la organización que se estudia (quizás de cualquier organización), pero en esta organización se satisfacen la mayoría de ellos.

Algunas organizaciones o empresas plantean propósitos inalcanzables que pueden servir de guía para el logro de otros que, menos ambiciosos, se alinean perfectamente junto a ese objetivo onírico. Pero este no es el caso de la organización que se estudia. De hecho, algunos proyectos que eran muy ambiciosos, se han concretado, como el Paseo Botánico y Etnobotánico, y el Anfiteatro.

2.2. Dominio de las capacidades existentes

2.2.1. Cultura de la organización

Los estudios sobre la cultura de una organización pueden ser tan extensos como una Tesis misma. Además está claro que no es el objeto de esta investigación.

Pero, como en los puntos anteriores, es necesario describirla mínimamente para el entendimiento y abordaje de la organización.

El Centro Cultural y Museo *Jorge Pasquini López* es una organización en la que convergen variados rasgos culturales de todas las personas que trabajan o colaboran con la organización. La naturaleza de todo Centro Cultural debería ser esa: la oportunidad de poner en valor, de mostrar, de compartir, la diversidad



cultural. Esta organización que se estudia es un lugar en el que convergen personas con diferentes niveles de educación, procedencia, edades, acceso a la tecnología y de diferentes posibilidades de acceso económico.

Como característica de la organización, también se manifiesta la informalidad en las relaciones interpersonales y en la comunicación interna. Esta característica también impregna el manejo de información: la información sobre la organización, y sobre sus investigaciones son accesibles a cualquier persona que las solicita, y están a disposición de la sociedad.

En las relaciones laborales, no se pone énfasis en las jerarquías, generándose relaciones que son prácticamente horizontales, es decir, al mismo nivel de jerarquías de la organización.

Es notable que la cultura de la organización no es transmitida a los que recién ingresan, lo que genera desconocimiento en el personal que hace poco tiempo ha iniciado sus actividades, sobre objetivos y cuestiones vinculadas a los valores de la organización.

Existe una apertura más marcada en mostrar rasgos de la organización para las presentaciones que se realizan a otras instituciones o público externo. Así, en un documento escrito por el Director de la organización denominado “Explicación Grupo Yavi”, Jorge Kulemeyer define los objetivos del grupo:

“El Grupo Yavi de Investigaciones Científicas es una organización no gubernamental, que realiza estudios interdisciplinarios sobre los sistemas culturales y naturales de la región a fin de generar avances en el terreno científico y que estos conocimientos puedan ser puestos a disposición de la comunidad en su conjunto.”

El párrafo pone en evidencia un rasgo de la cultura de la organización que es muy importante: “organización no gubernamental”, o también denominada organización intermedia. Esto implica una forma de gestión específica, que no depende de fondos del Estado, ni es una empresa que busca el lucro, sino que intenta autogestionarse, basándose en la investigación, para generar conocimiento y ponerlo a disposición de la sociedad.

2.2.2. Estructura formal

La estructura más formal de la organización está dada por el Organigrama. Éste presenta la conformación de la estructura, desde su Comisión Directiva, hasta los departamentos y áreas que conforman la vicedirección de investigación y la de museo, respectivamente.

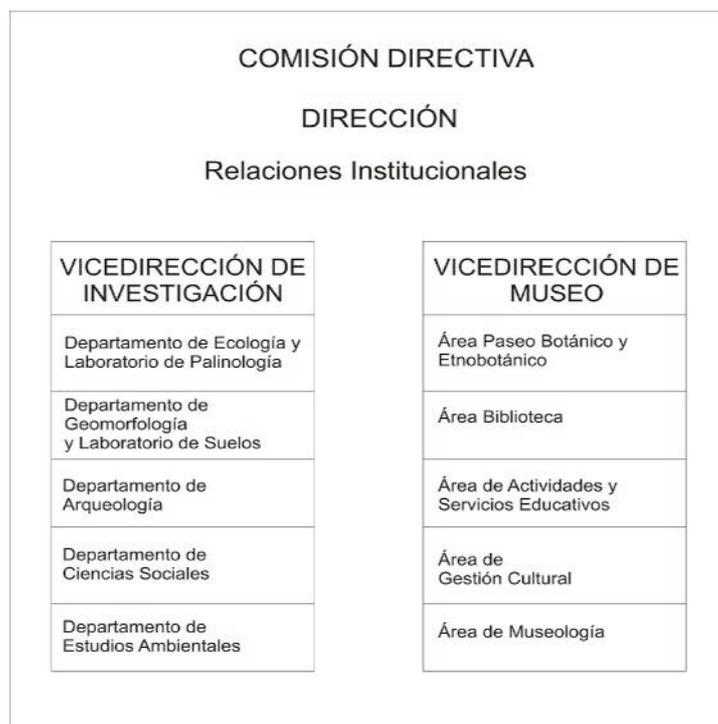
En el organigrama, la única diferenciación jerárquica que puede observarse es la de la Comisión Directiva, y las Vicedirecciones. Todos los departamentos y áreas se encuentran a un mismo nivel jerárquico (están representados verticalmente sólo por una cuestión de espacio).

No existen puestos de trabajo definidos en la organización. Esto no permite definir claramente funciones, y muchas veces lleva a la confusión del mismo personal. Tampoco hay modos de relaciones prescritos entre los individuos, salvo los establecidos en los Estatutos que rigen sólo para la Comisión Directiva.



La organización mantiene relaciones con otras organizaciones e instituciones a través de Convenios, Proyectos o Actividades en común. Así se encuentra que la organización (datos extraídos del Documento “Explicación Grupo Yavi”):

- Mantiene convenios de cooperación con establecimientos educativos y reparticiones públicas (incluyendo municipios)
- Establece sistemas de cooperación académica nacional e internacional a través de:
 - Convenios de cooperación con distintas instituciones académicas del país y del extranjero como, por ejemplo, la Universidad Nacional de Jujuy, Asociación de Antropólogos de Rosario, Escuela de Museología de Rosario, la Universidad Autónoma de Barcelona (España);
 - Recepción de becarios y pasantes de distintas universidades del país y del extranjero



Organigrama de la organización

2.2.3. Tecnologías

Las tecnologías más importantes con la que la organización cuenta son¹⁵:

¹⁵ El autor del que se toma el modelo de análisis que se viene utilizando para esta descripción, incluye en este punto una clasificación de tecnología que toma de Thompson (1969), y se basa en tecnologías centrales (las que tienen que ver con las transformaciones que constituyen la razón de ser de la organización) y las de apoyo (que contribuyen a que las primeras funcionen correctamente). Como la organización que se estudia no es una fábrica, o una empresa que se dedique al procesamiento de algún producto, esta clasificación no será empleada en este punto.



- Equipamiento completo de Laboratorios para estudios de palinología sedimentología, cerámica, lítico y óseo.
- Sistemas informáticos en Gabinetes de trabajo.
- Cámara digital de fotografía.
- Escáner de diapositivas.
- Escáner común.
- Impresoras.
- Elementos de apoyo didáctico para el dictado de talleres, cursos, etc.

2.2.4. Recursos

Anteriormente se dejó expresado que la organización que se estudia es una ONG, una organización no gubernamental, sin fines de lucro.

La organización no recibe un financiamiento fijo de ninguna empresa; no recibe fondos del Estado (salvo los planes sociales o becas, régimen bajo el cual se encuentran algunos integrantes del personal temporario); ni tampoco recibe financiamiento de algún ente de investigación de manera continua y permanente.

Los recursos se gestionan coyunturalmente, a través de Proyectos diversos, que pueden ser de algún emprendimiento puntual, o para la realización de alguna investigación.

Algunas veces la organización recibe donaciones, que en su mayoría son de arte o arqueología, y muy pocas veces apoyo financiero o económico.

La distribución de los recursos por sectores se realiza de acuerdo a lo que genera cada sector y a las prioridades de la organización.

Debe dejarse en claro que el recurso económico es el más escaso en la organización, y que los integrantes de la Comisión Directiva, desempeñan cargos que son ad-honorem.

2.2.5. Factores espaciales

La organización del espacio puede verse en el Plano General que se muestra debajo. Posee:

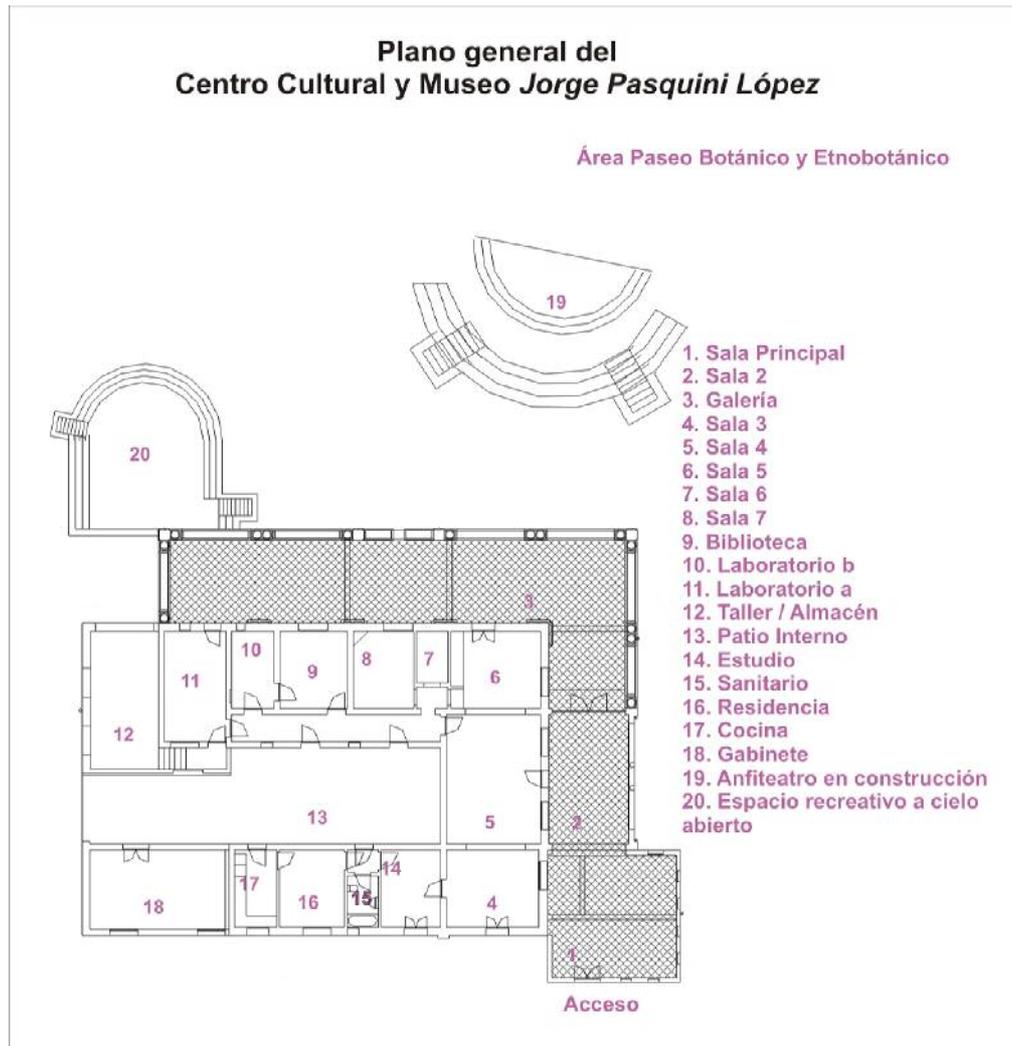
- Salas de Exposiciones para las muestras museográficas y artísticas. Espacios abiertos y anfiteatro para desarrollar presentaciones musicales y teatrales.
- Laboratorios para estudios de palinología, sedimentología, cerámica, lítico y óseo.
- Gabinetes de trabajo con equipamiento informático.
- Biblioteca.
- Espacio físico para el dictado de talleres, cursos, visitas guiadas, etc.

La necesidad de mayor espacio físico es una urgencia. La organización genera actividades tan diversas que el espacio, al momento de esta investigación, resultaba pequeño para la realización de los trabajos del Grupo de Investigaciones y todas sus dependencias (departamentos y áreas).



Un claro ejemplo de eso es la necesidad de un Gabinete y espacio para montar un taller de restauración de Cerámica y para el correcto almacenamiento de la misma. Este material se encuentra bien conservado en cajas apiladas en el Gabinete de Cerámica (número 18 en el Plano) quitando espacio para el trabajo. Cuando se trabaja en restauración es necesario extender las piezas de cerámica en mesas que se ubican en todas las galerías del edificio, lo que complica la circulación y entorpece el normal funcionamiento.

El edificio, restaurado por completo por el Grupo Yavi, dispone de la posibilidad de construcción en altura, con proyección de una planta más.



2.3. Dominio de las relaciones

2.3.1. Poder

El *poder* también es una dimensión interesante para analizar en las organizaciones, y puede demandar mucho del espacio destinado al análisis de las mismas.

En la organización que se estudia el poder es ejercido por la figura del Director, quien lo recibe de la estructura formal de la organización, de sus características y



posición de líder (tanto del Grupo de Investigación, como del resto de la organización). También posee el poder porque es él quien recibe la mayor cantidad de información dentro de la organización.

Se trata de un poder que más bien genera confianza, e intenta volcarse sobre otras personas, a través del potenciamiento de las personas. Es notable que el Director tiene la intención de potenciar a su personal, realizando lo que algunas corrientes empresariales han denominado *empowerment*¹⁶ (dar poder), actividad que implica la delegación de actividades y el brindar las posibilidades de incrementar el poder y las capacidades de las personas con algún objetivo específico.

El Director recibe a diario información de las más diversas índoles, y no encuentra la forma adecuada para poder bajar oportuna y eficazmente (es decir, para que alguien haga uso) esa información.

2.3.2. Características de los integrantes

Para Schvarstein es importante tomar en cuenta las características individuales y grupales de quienes serán destinatarios de un diseño organizacional, y de quienes participarán en su elaboración.

En esta descripción sólo se detallarán algunas características del grupo observado:

Está conformado por personas de diferentes **edades**: hay personas mayores de cincuenta años, que trabajan en la organización. También hay jóvenes distribuidos en actividades de Centro Cultural y Museo, por un lado, y Paseo Botánico por otro.

En cuanto a la **formación** de las personas que trabajan en la organización, también es muy variada.

- Algunas personas no poseen el secundario completo. Están en la organización por su gran conocimiento y bagaje cultural legado a través de su familia. Es el caso de la persona encargada del taller de cerámica, quien capacita y vuelca ese conocimiento a través de su actividad.
- Estudiantes de nivel terciario o universitario: de carreras diversas (ciencias económicas, ingeniería en sistemas, turismo, trabajo social, antropología, entre otras). Estas personas están distribuidas y tienen a su cargo diferentes actividades de la organización. Algunos lo toman como una práctica dentro de su profesión; otros como un trabajo.
- Hay personas que han sido formadas en la misma organización y que trabajan como técnicos especializados en actividades varias (como por ejemplo las de laboratorios).
- Por otro lado se encuentran los profesionales graduados o con postgrados. La mayoría de ellos forma parte del Grupo Yavi de Investigaciones Científicas. Dos ingenieros agrónomos están a cargo del Paseo Botánico y Etnobotánico, y no forman parte del grupo de investigación.

¹⁶ El empowerment es un concepto que se relaciona con la participación de los miembros de los equipos, el sentimiento de propiedad, la responsabilidad, el interés de sentirse dueño de un proyecto, e incluso, de la organización y el orgullo. Algunos autores lo definen como “una manera de involucrar a los miembros de los equipos como si fueran socios para determinar el éxito o el fracaso de una empresa”. “La verdadera esencia del empowerment procede de la liberación de los conocimientos, la experiencia y la capacidad de motivarse que ya tiene la gente pero que no aprovecha en absoluto”. (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 2000: 19-20)



También se puede hacer una distinción en cuanto al **interés** de las personas por estar en la organización:

- Algunas personas ven la posibilidad de generar algún emprendimiento propio, otros la posibilidad de realizar una práctica en la carrera en la que se están formando
- Otros colaboran voluntariamente porque les gusta la actividad
- Algunos integrantes de la organización realizan actividades más relacionadas con la investigación
- Otros tienen interés por lo museístico y lo artístico

Este punto se refiere específicamente a lo que el autor define como *relación dialéctica necesidad – satisfacción*, y debe ser considerado por los Directivos, porque identifica cuáles son los motivos que los lleva a los integrantes a participar en la organización, *y configura el hilo argumental de su motivación para el trabajo*. (SCHVARSTEIN, 1998: 103).

Las posibilidades de ofrecer un sueldo en la organización son mínimas. Algunos integrantes reciben un Plan Social (jefe o jefa de hogar, o plan trabajar) del estado, o una Beca, por una mínima suma de dinero. Podría pensarse que este no puede ser el móvil del interés del personal en participar de la organización. Sin embargo algunos de ellos son personas de escasos recursos y este ingreso constituye una importante ayuda.

La organización está abierta a todo aquel que quiera participar, aportar o colaborar con algo relacionado a sus objetivos. Se puede hablar de un amplio grado de apertura y de convocatoria para profesionales y no profesionales, artistas y público en general. También puede observarse que hay una intención de comprometer a los participantes en los procesos de cambio, en los proyectos, siempre bajo la dirección de la ONG.

El Grupo Yavi está conformado por los siguientes perfiles profesionales:

- Antropólogo, Dr. en Ciencias Filosóficas. Director Grupo Yavi de Investigaciones Científicas. Profesor Titular, dedicación semiexclusiva. Seminario Arqueología del Período Prececerámico y Seminario La Gestión del Patrimonio (FHCS-UNJu).
- Bióloga. Doctora en Filosofía.
- Geólogo. Ha presentado su tesis sobre Impacto Antrópico en la cuenca del Río Yavi durante el Holoceno, Universidad de Bayreuth (Alemania).
- Antropóloga. Se encuentra realizando su Doctorado en Relaciones Interétnicas en América Latina: Pasado y Presente. Docente de la cátedra de Antropología Social y Cultural (FH y CS-UNJU).
- Antropóloga. Se encuentra realizando su Doctorado en Relaciones Interétnicas en América Latina: Pasado y Presente.
- Antropóloga. Coordinadora del área de servicios educativos, Investigadora del Centro de Cultura y Naturaleza Andina Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales.



- Antropólogo.
- Arquitecta, encargada de los proyectos de planificación, ampliación y restauración edilicia. Estudios de patrimonio regional.
- Tesista de la carrera de Antropología con orientación arqueológica.

Colaborador:

- Dr. En Biología. Ecología, Comportamiento y Conservación de anfibios. Yungas andinas.

2.3.3. Recursos Humanos

En la organización no se encontraron **políticas o normas** que apunten a una gestión programada o planificada de los recursos humanos. Algunas definiciones son establecidas en el Estatuto, pero sólo para definir los requisitos que debe cumplir un profesional para formar parte del Grupo Yavi de Investigaciones Científicas.

Tampoco existe un **sistema de selección** del personal. Las personas que trabajan en la organización han llegado por interés propio, por recomendación de alguna persona que trabaja allí, por una invitación del Director, por una propuesta académica concreta (como una pasantía), o simplemente por casualidad. Estas personas son tomadas por la organización por el interés que tienen en alguna actividad específica, y no existe un sistema de selección definido para la toma de personas. La organización siempre prefiere que sean personas que tienen una formación específica (si es terciaria o universitaria mejor) y que vaya de acuerdo a la actividad que desarrollarán en ella, pero esta condición no es para nada excluyente al momento de tomar a alguien.

No existe un **sistema de promoción** definido dentro de la organización. Se puede hablar de algo similar a un sistema de promoción cuando se da la oportunidad a alguien de formar parte del Grupo Yavi, luego de alguna trayectoria en la organización, y después de que haya logrado obtener el título de grado.

En cuanto a la **evaluación del desempeño**, tampoco existe algo definido. Pero esto no significa que no se evalúe, ya que se puede considerar algo inherente a las organizaciones y que no se puede obviar. La evaluación del desempeño se realiza de manera más bien informal, midiendo los resultados obtenidos de determinada actividad realizada a través de la observación y la calidad de la misma. Algunas veces, cuando alguna persona no encaja en algún perfil laboral, es transferida a otra Área. En ocasiones esta decisión es personal.

El personal de la organización es capacitado. Las personas que colaboran en laboratorios son formadas y capacitadas continuamente en esas actividades. El grupo de personas que trabaja en el Paseo Botánico y Etnobotánico también es capacitado en temas vinculados, lo que también sucede con el personal de Museo. Es que las actividades de la organización demandan obligatoriamente un personal con preparación en las actividades: desde el conocimiento necesario para hacer un guiado por el Museo, pasando por lo que se debe saber para escanear fotografías o diapositivas, control y manejo de elementos de laboratorio (desde microscopios a



balanzas, entre muchas otras cosas), hasta montaje de exposiciones (pinturas, fotografía, piezas arqueológicas), organización de eventos y actividades artísticas. No existe algún sistema de control o de disciplina en la organización. Esto es algo implícito, y se espera de cada actor un mínimo de respeto por la organización, de lealtad y de honradez.

Con respecto a posibles compensaciones o beneficios, éstos son nulos, ya que, como se dijo antes, se trata de una organización no gubernamental, de bajos recursos económicos y que no recibe una contribución específica en términos económicos o de cualquier otro beneficio para su personal. Quizás sea más apropiado hablar aquí de incentivos no monetarios, los cuales deberían desarrollarse mucho más, tener un tinte más profundo, y apuntar a la motivación del personal. Es posible que la identificación de esos incentivos no monetarios surja del conocimiento de los intereses personales de cada integrante. Puede ocurrir que una persona no tenga el sueldo que espera, pero sí que se vea gratificada por tener la oportunidad de participar en un proyecto de investigación, en una capacitación o en una excavación, por citar algunos ejemplos habituales.

Durante la observación realizada para el desarrollo de esta investigación se pudo observar equipos de trabajo definidos para actividades específicas: se encontró un grupo de personas que estaban trabajando en la digitalización de imágenes fotográficas para un archivo de imágenes, un equipo trabajando en biblioteca, un equipo muy bien definido y conformado para Paseo Botánico y Etnobotánico, otro en cerámica. A partir de esta observación se nota un avance importante en la organización con respecto a otras observaciones realizadas en periodos anteriores al de esta investigación, en los que se podía observar que muchas personas hacían muchas actividades, diferentes a veces, similares otras veces, que incluso propiciaban la posibilidad de que dos personas estén realizando la misma tarea sin saberlo.

De todas formas se considera que se podría avanzar todavía más en la consolidación de los grupos y en las relaciones intergrupales (entre grupos), generando reuniones de trabajo (este tema, el de las reuniones, será abordado en el desarrollo de una hipótesis, más adelante).

2.3.4. Comunicación

Ya se sabe que la comunicación interna en la organización es el objeto de estudio de esta investigación. Por ello no se pretende más que presentar algunas características básicas de la comunicación identificadas a partir de la observación y teniendo en cuenta el problema planteado en el Proyecto que se elaboró para el desarrollo de esta investigación.

Especificidad y ambigüedad en la comunicación: se puede decir que la comunicación tiene algo de ambiguo y poco específico en la organización. De hecho se planteaban como problemas observados en ella, la omisión, la distorsión y la sobrecarga. También se perciben algunas cuestiones no muy bien precisadas en la organización, por lo que se plantea la necesidad de reuniones para establecerlas.

Los grados de formalización: como uno de los ejes de esta investigación se plantea la informalidad de la comunicación, algo que también se intentará comprobar a partir del desarrollo de las hipótesis. Los canales son más bien informales, orales.



La direccionalidad de los flujos: las comunicaciones se dan en todas direcciones, y se generan de manera más bien horizontal. Es posible comunicarse con directivos cuando están en la organización de manera informal. Es observable que existe una división o corte comunicacional entre algunas áreas. Este punto se desarrollará más adelante.

Relaciones entre comunicación y poder: por lo general se realizan análisis de poder con respecto a la circulación de la información, a la retención de la misma, a su no democratización. La mayor cantidad de información la concentra el Director y lo que se observa es más bien que él no puede realizar una correcta distribución de la misma y hay escaso interés del personal por acceder a ella. La información no se esconde ni se guarda a los fines del ejercicio del poder.

La temporalidad de las comunicaciones: muchas veces se da en la organización que algunas personas se enteran de actividades o acontecimientos durante la realización de los mismos, o lo que es peor, luego de que se realizaron. Esto entorpece la organización del personal, la afectación del personal a esas actividades y por lo tanto la eficiencia en su desarrollo. Otras veces puede influir negativamente en el sentido de pertenencia a la organización, pudiendo ocasionar en algunas oportunidades un sentimiento de exclusión.

La segmentación de la información: no se realiza una adecuación de la información para diferentes destinatarios. Hay un conocimiento por parte de los directivos del perfil de las diferentes personas que trabajan en la organización, pero no se adecuan los mensajes planificadamente, sino que, al ser la comunicación informal, se adaptan esos mensajes espontáneamente al destinatario, lo que no garantiza que esa comunicación sea exitosa: es decir, que no asegura que el destinatario ha entendido lo que el emisor realmente quiso decir.

Algunos de estos temas expuestos en este punto se irán desarrollando a lo largo de esta investigación. Ese desarrollo surgirá del tratamiento mismo de las hipótesis. Sin embargo otros temas, como la relación entre la comunicación y el poder, no serán desarrollados por no considerarse de parte de los temas que se plantean como ejes.

2.3.5. Procesos de toma de decisiones

La toma de decisiones está contenida en la Comisión Directiva de la ONG. Las decisiones principales sobre el accionar de la organización, sobre los principales proyectos, sobre la infraestructura y sobre las actividades de Museo y Paseo Botánico, recaen en el Director. Sin embargo los demás integrantes de la Comisión Directiva, también son vistos como autoridades en la organización, sólo los más conocidos o los que realizan actividades en el edificio del Museo. No todos ellos son igualmente conocidos, ya que algunos viven y trabajan en otras provincias. Pero la decisión final recae siempre en el Director.

No existe una metodología o procedimiento específico para la resolución de problemas. Por lo general, y dependiendo de la magnitud del conflicto, se busca la mejor manera de resolverlos según la coyuntura: si el Director no se encuentra, otro integrante de la Comisión Directiva intentará dar solución al conflicto. A veces la solución deviene de una charla informal, otras veces se realiza una reunión entre Directivos e implicados en el conflicto, y se intenta resolver en conjunto. Si el conflicto es leve, muchas veces queda resuelto por el personal mismo. Las reuniones son una instancia a la que se arriba cuando otras metodologías no logran



una resolución; estas reuniones son consideradas en la organización como un último recurso.

Siguiendo al autor citado en esta descripción, este punto, el de toma de decisiones, encuentra vinculación con casi todos los elementos del contexto desarrollados en puntos anteriores, sobre todo con la autoridad, el poder, las características de los integrantes que participan de las decisiones, la distribución de la información y la comunicación que en torno a ella se establece, entre otros.

2.3.6. Controles

Tomando al autor, *“los controles son aquellos dispositivos utilizados para asegurar la ocurrencia de las actividades prescritas, así como de sus resultados, en la forma esperada”* (SCHVARSTEIN, 1998: 110).

En ese sentido no se percibe una cultura del control en la organización. Sin embargo alguna forma de control existe.

Se puede hablar de un control más bien aleatorio: es decir, un control informal, que por momentos ocasiona cierta anarquía en algunas actividades puntuales que se realizan en la organización.

No existe la intención de poner controles al acceso de la información, ya que cualquier cosa que sea requerida por alguna persona que trabaje en la organización, es concedida. Pero existe un control que puede hacer pensar que esto no es tan cierto: el acceso a la computadora más importante de la organización cuenta con tres posibilidades de “usuario” diferentes. Para ingresar a dos de ellas hace falta una contraseña, sólo una puede ser utilizada sin contraseña.

La mayoría de los trabajos de investigación son realizados en esa computadora y se guardan en una de las sesiones de trabajo que exigen contraseña para su ingreso. Mucha producción de la organización se resguarda en copias de seguridad en formato CD (Discos Compactos). Éstos se guardan en un archivero codificados. Para encontrar un trabajo determinado o un CD específico que contenga lo que se busca, se debe ejecutar un programa llamado “Where is it” (Dónde está, en castellano) y realizar la búsqueda en él. Este programa que permite acceder al catálogo informático se encuentra en una sesión con contraseña y es una versión en inglés. Se entiende que esto puede considerarse como un “Control obstructivo” complicando, muchas veces, la realización de algún trabajo requerido por la Dirección al Personal. Una alternativa, pero no válida, es buscar la información en los CDs de respaldo, explorándolos en la sesión que no requiere contraseña. El problema es que este archivo de copias de respaldo posee más de doscientos CDs: el tiempo que puede llevar a una persona encontrar algo en ese archivo no permite esa posibilidad. Si no se encuentra en la organización la persona que sepa la contraseña y la utilización del programa, no se puede acceder a la información requerida.

Aquí se advierte una contradicción: la apertura de la organización, y de la misma Dirección, a compartir información con quien la requiera, y por otro lado la dificultad para el acceso a ella en el caso explicado.

De acuerdo a lo observado, la Dirección pone cierto énfasis en intentar lograr buenos resultados y con mayor efectividad. La realidad económica de la organización muchas veces lleva a que los objetivos propuestos para algunas



actividades no se logren con buenos resultados y efectividad. Se pudo observar que no se realizan evaluaciones posteriormente a la realización de una actividad, no se realiza un cierre ni un balance, lo que no permite aclarar algunos errores en el momento oportuno.

2.3.7. *Clima laboral*

En un nivel general, el clima en las organizaciones puede tener aspectos negativos y positivos. Son pocas las organizaciones en las que el clima es siempre positivo. En Argentina, país en el que el contexto nacional no permite el desarrollo pleno de las organizaciones y en concordancia con Etkin y Schvarstein, consideramos que no se puede entender el concepto de optimización como una única manera de resolver las cosas, en tanto que *“Conflictos, contradicciones, antagonismos, competencia, no comulgan fácilmente con la idea de optimizar. En las organizaciones quien se tapa la cabeza se destapa los pies; la sábana siempre es corta y sólo puede humildemente plantearse la opción de un estado satisfactorio como aquel a ser alcanzado por medio de un enlace armónico entre los distintos dominios (para los autores: relaciones, propósitos y capacidades existentes) y dentro de cada uno de ellos”* (ETKIN; SCHVARSTEIN, 1.989: 176). Esto está íntimamente relacionado con la asignación de recursos a los diferentes estamentos, departamentos o áreas de una organización y por ende repercute directamente en el clima organizacional.

A grandes rasgos se puede afirmar que el clima laboral en la organización que se estudia no es positivo. Esto no implica que el clima esté sumergido en un caos, pero sí que posee cualidades negativas.

Primero será necesario precisar a qué se hace alusión con clima laboral: es el *“conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización”*. (SCHVARSTEIN, 1998: 111). Tiene que ver con el grado en el que se satisfacen las expectativas del personal en cuanto a higiene y factores motivadores.

Ya se comentó que la organización es una ONG, sin fines de lucro, y no posee sueldos en su estructura, sólo recibe algunos planes sociales o becas estatales, que permiten cubrir unos gastos de vida muy escasos. Esto provoca que el personal no sea estable, ya que quien consigue una mejor oferta económica, abandona la organización.

En cuanto a los logros obtenidos, en lo que hace a los factores motivadores, la organización ha crecido notablemente en sus últimos años. Y continua haciéndolo, lo que es fácilmente visible para sus integrantes.

Pero cuando se logra algún objetivo, cubriendo las mejores expectativas, o incluso superándolas, no se realiza el debido reconocimiento por el trabajo desarrollado. Esta característica se da en muchas organizaciones, y muchas veces es producto de la vorágine de actividades en la que puede estar sumergida una organización: una actividad termina mientras se están realizando otras, lo que no permite encontrar el espacio temporal para el reconocimiento. Pues las organizaciones deberían hacérselo, ya que el reconocimiento por un buen trabajo realizado no sólo se transforma en la mejor de las motivaciones, sino que le permite a las personas distinguir claramente qué actividades son las que se realizaron bien, y en otra oportunidad quizá se pueda repetir el mismo camino en esa actividad. Si no se reconoce un trabajo bien hecho, una persona puede interpretar que no fue bueno, y quizás en la próxima oportunidad cometa errores.



No se puede pensar en un sistema de reconocimiento basado en incrementos o premios salariales, o promociones, en la organización que se estudia. Pero existen numerosos factores que pueden utilizarse para el reconocimiento, que no tienen nada que ver con lo económico y que podrían implementarse como política.

El punto a favor que tiene la organización en lo que hace a su clima interno es la razonabilidad entre sus políticas y sus formas de enmarcar su accionar, los tratos y las relaciones dentro suyo: un entorno interno bastante permisivo, en el que la exigencia no es algo en lo que la organización se base, en cuanto a lo que requiere de sus integrantes. No posee la definición de un sistema de disciplina explicitado.

2.3.8. Organización Informal

De acuerdo a lo que Schvarstein propone como análisis organizacional, para este punto considera oportuno observar cómo se superpone la informalidad de las redes que emergen de la multiplicidad de relaciones no prescritas, sobre la estructura formal.

La dualidad de lo formal – informal, encuentra algo de su origen en lo que está especificado y en lo que es ambiguo. Para el autor citado todo aquello que está especificado siempre deja lugar a la ambigüedad, generándose espacios informales. En la organización que se estudia, hay muchas cosas que no están especificadas y que son ambiguas. La informalidad, como se dijo antes y se tratará nuevamente más adelante en esta investigación, impregna casi todo el accionar de la organización, incluyendo a la comunicación dentro de ella.

Los parámetros más formales, se han establecido sólo a efectos de regular la ONG, y no el resto de la organización. Por lo que se puede considerar que la ONG es más formal, y su accionar está especificado, con fallas o no, en su estatuto. Las relaciones que se dan en el resto de la organización sólo poseen cierta formalidad en el organigrama que se presentó anteriormente, pero sobre el que se generan diferentes relaciones informales. El organigrama muestra sólo relaciones jerárquicas entre la Comisión Directiva y las Vicepresidencias, pero no intenta mostrar las relaciones jerárquicas de los distintos departamentos y áreas, y estos se relacionan informalmente de manera constante.

Desde un punto de vista formal no se plantean las funciones ni los roles que deben cumplir los integrantes de la organización, sólo en el Estatuto los de la Comisión Directiva. Esto genera ambigüedad, y los espacios y las funciones se ocupan y se cumplen espontáneamente, ya que al ingresar a la organización las personas no reciben una instrucción clara sobre cuál será su desempeño. Como se dijo anteriormente, es una organización bastante permisiva y casi sin controles, por lo que las personas que trabajan en ella a veces hacen diferentes actividades.

La falta de definición en las actividades, que conforman buena parte de lo informal en la organización, hace que algunas personas no se sientan completamente parte de la organización, y que consideren que lo que hacen no tiene ninguna importancia dentro de ella.

2.3.9. Factores temporales

La organización que se estudia, el Centro Cultural y Museo *Jorge Pasquini López*, debe ser reconocida una propuesta avanzada para estos tiempos, con una



complejidad de actividades que abarca, como se dijo varias veces, lo cultural, lo natural, lo artístico, entre otras cosas. Por esta misma razón, su complejidad, ha sido difícil de entender, sobre todo en sus comienzos, aunque a veces cuesta ser aprehendida por la sociedad en la actualidad.

La organización ha crecido desde sus orígenes. Los tiempos de esos cambios han sido, por lo general, largos, pues es una organización que destina mucho tiempo y energías a la búsqueda de financiamiento para investigación, ampliación de su infraestructura, desarrollo de actividades, etc. En ese sentido las personas que trabajan en la organización, tienen el tiempo suficiente para adaptarse a los cambios. Ya se dijo que algunas personas no están por mucho tiempo en la organización, pero los que se quedan se adaptan bien a las actividades y proyectos, porque por lo general los cambios son lentos.

Como toda organización, ésta tiene urgencias y debe realizar postergaciones. En ese sentido se entiende que desde la dirección se debería bajar un ordenamiento con prioridades de actividades para que lo que se considere como urgente, lo sea en realidad, ya que para cumplir con eso se deben postergar actividades.

El tiempo para las comunicaciones también debe ser tenido en cuenta. Hay momentos en los que la organización comunica sus actividades con más fuerza que otros. Esto se corresponde con la índole de las actividades que realiza, y también con quien esté trabajando en la organización, ya que existen personas que conocen de la necesidad de comunicar las actividades y otras que no. Los beneficios de la publicación de las actividades de una organización, sobre todo de un centro cultural o museo, que tiende a realizar una oferta para la sociedad en la que está inmerso, debería ser instituida y realizarse permanentemente, para fortalecerla y para lograr mejores y mayores apoyos.

Se pueden considerar, en relación al tiempo, algunos ciclos internos en esta organización:

- *Ciclos de vida de la organización:* la ONG ha sido creada en el año 1990, y han logrado el contrato de Comodato de la casa en donde desarrollan sus actividades en el año 1996, por un lapso de diez años, el cual ha sido renovado por otro período similar. Por lo tanto, desde el año 1990 la organización sigue siendo la misma y es difícil pronosticar un ciclo de vida de manera acertada.
- *Ciclo de vida del personal:* el tiempo que está el personal en la organización depende, muchas veces, del contexto social y económico de cada persona. Así en la organización hay personas que están realizando actividades desde la conformación de la Comisión Directiva, o desde hacen por lo menos seis años. Pero también hay otro grupo de personas que ingresan a la organización y que en poco tiempo reciben una mejor propuesta laboral y se retiran. Por último, el tercer perfil de integrantes de la organización, está dado por aquellas personas que se han ido y luego han regresado.
- *Ciclos de vida de las muestras y exposiciones:*
 - *Permanentes:* las muestras permanentes, es decir las que son del Museo, están constituidas por arqueología, principalmente. Otras muestras permanentes de pinturas, se van haciendo rotar con las itinerantes, cuando el Museo es sede para esas muestras. Cuando no hay muestras itinerantes, se debe considerar el tiempo de interés de las personas, de la sociedad, por una muestra que esté exhibida. Si se exhibe algo permanentemente, puede hacer perder el interés del público en visitar la muestra, pues una persona puede hacerlo en



cualquier momento. Pero si la exhibición se vuelve un poco más esporádica, puede que se despierte mayor interés para el momento de reinauguración de una muestra.

- Itinerantes: tienen un ciclo de vida, o una duración en el Museo, más corto. Hay muestras que están en exhibición por sólo una semana, otras hasta un mes.
- *Desarrollo y transformación:* se destina mucho tiempo para el desarrollo de nuevas ofertas en la organización. Esta es una constante que se encuentra en la organización desde sus inicios.
- *De inversión y recuperación:* igualmente emplea tiempo en buscar la forma de realizar distintas inversiones internas (para investigación, de infraestructura, de tecnología, etc.), para lo cual es preciso, según la dirección, elaborar proyectos varios, y poder contar con personal preparado para ello. La recuperación de la inversión no es una preocupación, en tanto que la mayoría de las inversiones son resultado de donaciones o subsidios. Pero la recuperación de lo invertido en el mantenimiento de la infraestructura (pintura, pago de impuestos, mantenimiento de iluminación, entre otras cosas) sí es una preocupación, ya que por lo general estos gastos corren por cuenta de la ONG, y no se autosolventan. Al no existir un ingreso fijo en la organización, es muy difícil cubrir estos gastos.
- *Vacaciones:* es importante considerar los diferentes periodos, incluyendo las vacaciones, ya que por lo general es la mejor temporada para las visitas a los Museos, y la temporada en la que el personal elige, justamente, salir de vacaciones. En la organización que se estudia esta situación genera conflicto y a veces sucede que durante la temporada alta el personal se reduce en la organización.

Por lo general, el tiempo se da como una continuidad en la organización. Lo que genera un quiebre en sus tiempos son algunas actividades como jornadas, congresos o encuentros, de índole científica y que afectan obligadamente a la totalidad de sus integrantes.

Si se tiene en cuenta el tiempo de conjugación de las narraciones, se pueden identificar dos tendencias:

- Un grupo de personas que habla del presente: por lo general constituido por el personal temporario de la organización, en el que se evidencia cierta reactividad.
- Otra tendencia se da en el Director de la organización, quien en todo momento habla y piensa sobre el futuro de la organización: se manifiesta anticipación a los acontecimientos, y deseo, lo cual es muy positivo en cualquier organización.

Por último, se puede decir que tanto los tiempos sincrónicos (de simultaneidad y concurrencia) son tan importantes como los diacrónicos (de la historicidad y la secuencia) en la organización que se estudia. No se evidencia la predominancia de la pregunta “¿cómo estamos hoy?” con respecto a “¿cómo llegamos hasta aquí?”. Ambas son importantes y se realizan de manera continua en la organización. De manera continua se repasan y revisan los caminos seguidos que le han permitido al Centro Cultural y Museo llegar a ser lo que hoy son. Esto también les permite tener una guardia permanente para no volver a cometer errores que se cometieron en el pasado y que pueden implicar pérdidas de distinta índole. También se hacen evaluaciones, en su mayoría desde la Dirección, sobre cuál es el estado de la



organización en la actualidad. Ambos cuestionamientos permiten volver a direccionar la conducción cuando es necesario.

2.3.10. Dinero

En los puntos anteriores se consideraron aspectos vinculados al dinero en la organización que se estudia.

Como se trata de una organización sin fines de lucro, que no recibe aportes del Estado Provincial ni Nacional, el dinero es un recurso escaso.

Los cargos en la Comisión Directiva se ocupan ad-honorem, y se genera alguna renta sólo a partir de algunos proyectos de investigación coyunturales de los que el grupo participa.

En cuanto al personal, recibe un pago mensual mínimo otorgado por el Estado, denominados planes sociales (jefe o jefa de hogar, o plan trabajar) o becas estudiantiles de características similares a las de los planes sociales.

Como se explicó en el punto anterior, no existe un ingreso fijo en la organización, por lo que resulta muy difícil cubrir los gastos de mantenimiento.

Se cobra una entrada mínima de dos pesos, a quien visita el Museo, pero no es una condición excluyente. Quien desea ingresar y conocer puede hacerlo aunque no abone. Otras personas contribuyen con más de lo solicitado al momento de la entrada, lo cual va a una caja chica que se posee en la organización, y es administrada por los mismos integrantes. Por lo general ese dinero se invierte en cosas de suma urgencia para el mantenimiento mínimo de la organización.

Cuando las visitas son escasas y no ingresa dinero por ninguna otra circunstancia, el Director de la organización afronta personalmente algunos gastos.

En ocasiones la infraestructura es utilizada por otras organizaciones o empresas, para la realización de jornadas, talleres, o alguna actividad puntual. Las instalaciones son ofrecidas sin exigir un pago o una retribución por ese préstamo. Algunas de esas empresas u organizaciones donan pintura, plantas, o algún otro elemento que contribuye al mantenimiento de la organización. Pero también hay oportunidades en los que no se realiza ninguna devolución a la organización por la utilización de sus espacios.

A pesar de esta situación, la organización posee sus papeles y requisitos de mantenimiento al día, llevados adelante por un Contador Público Nacional, quien realiza los balances y exigencias contables de la ONG.

Las cuestiones vinculadas al dinero son muy conversadas y puestas en común en la organización. Todos saben de la problemática del mantenimiento de la organización y que la remuneración por labores desarrolladas en la organización es igual para todos.

2.4. Por último:

Esta descripción se realizó sólo a fines de tener un panorama un poco más abarcativo y completo de la organización que se estudia, el cual permitirá una lectura



más profunda de la organización y le permitirá entender cuál es la realidad de la organización a quien lea esta investigación.

Metodología





Marco Teórico Metodológico

1. Aclaración

En el Proyecto planteado para esta investigación, se consideró oportuno tomar abordajes metodológicos que incluyan técnicas cualitativas, combinadas con metodología cualitativa.

Al desarrollar la investigación, se observó que la división tajante propuesta en ese momento era innecesaria, ya que a partir del análisis de las entrevistas, con operaciones semióticas, se obtenían datos que sobrepasaban las expectativas, por lo que se dejó de lado lo cuantitativo, y no se incluyeron las encuestas.

2. Investigación: Metodología

Para muchos autores las técnicas de investigación cualitativa permiten definir los atributos específicos de las comunicaciones internas de la organización. Estos autores proponen que las técnicas cualitativas de investigación sean aplicadas a grupos reducidos de los públicos internos, respecto a los cuales no se tiene una representatividad estadística, pero sí tipológica. Las técnicas cualitativas son: la entrevista libre, la entrevista en profundidad, la entrevista semiestructurada, las reuniones de grupo de discusión libre, como las más conocidas. Sin embargo, para esta investigación, se intentó entrevistar al total del personal de la organización que se estudia, utilizando entrevistas libres, diseñadas para intentar recopilar la información, o, mejor dicho, el Corpus que permitiera explicar las hipótesis planteadas. Se desarrolla entonces el modelo de investigación semiótica propuesto por Juan Magariños (Esbozo Semiótico para una metodología de base en Ciencias Sociales, 1996; y Guía elemental para un Proyecto de Investigación¹⁷): planteamiento de un problema, elaboración de hipótesis de trabajo, metodología. En esta instancia se aplicará la metodología de análisis propuesta para explicar el Corpus definido.

Dentro de la investigación cualitativa, se considera a la *observación participante* como una técnica de importancia para este trabajo, en combinación con lo propuesto por Magariños. Como es una técnica etnográfica de recogida de datos, es muy útil en el estudio de la cultura y del comportamiento de las organizaciones, y se basa en la convivencia en el centro de trabajo del investigador con los actores, integrantes de la organización. Esta observación ha permitido registrar hechos, con el fin de establecer nexos que permitan explicar algunos comportamientos dentro de la organización (VILLAFANE, 1999). En este caso se tendrán en cuenta las observaciones que realiza Habermas respecto de la etnometodología: “*Sólo si se conoce la situación de habla puede entenderse a qué se refieren estas expresiones*” (HABERMAS, VOL 1, 1.987: 175). Desde esta perspectiva se considera que el investigador/tesista, cuenta con la ventaja de haber participado en trabajos puntuales de la organización con anterioridad, por lo que la observación participante se considera realizada, y que se cuenta con un conocimiento previo de la organización y del contexto en el que se producen los discursos. El conocimiento del contexto es clave para la comprensión que supone el hablante: una manifestación nunca tiene un significado completo por sí misma, sino en relación al contexto. Es

¹⁷ Puede consultarse en www.archivo-semiotica.com. Ver: MANUAL DE ESTUDIOS SEMIÓTICOS: 1.2. **Concepto y desarrollos de semiótica general:** 1.2.2 Enquadre semiótico de los proyectos de investigación.



importante manifestar y aclarar que se considera que el investigador realiza aportes subjetivos, y estos no constituyen conceptos absolutos y acabados, sino en construcción, y se consideran un discurso social más, entre todos los posibles.

Los datos recogidos a través de las entrevistas, fueron sometidos a operaciones analíticas utilizando la metodología propuesta por Juan A. Magariños de Morentín (1.998), la cual resulta de la síntesis entre la Semiótica Cognitiva y el Análisis del Discurso, y considera que a través de los discursos sociales una determinada comunidad se representa e interpreta los fenómenos de su entorno. Se entiende por discurso todo acontecimiento que construye aquello de lo que habla: es un conjunto (limitado) de enunciados que depende de la misma formación discursiva, que aparecen bajo un conjunto de condiciones de existencia (FOUCAULT, 1970). Tomar los discursos desde una perspectiva de acontecimiento, permite identificar a los enunciados (como acontecimientos discursivos – funciones de aquello que construyen y que es diferente a ellos mismos) y las relaciones entre enunciados.

A través de un análisis de los discursos en las entrevistas realizadas a los actores que conforman el personal del Centro Cultural y Museo *Jorge Pasquini López*, se ha pretendido precisar el contenido semántico de los conceptos correspondientes a los términos efectivamente utilizados en los textos seleccionados, cuyo análisis se considera interesante para esta investigación (MAGARIÑOS DE MORENTÍN, 1.998).

Los modos de intervención en el discurso social, están encuadrados por un conjunto de reglas de procedimiento, denominadas “**operaciones analíticas**”. Se utilizaron la **normalización** y la **segmentación**, para luego poder construir **definiciones contextuales**, que permitieron establecer los sentidos de los términos utilizados en los discursos analizados, relacionándolos con el contexto al que dichos términos pertenecen, asociados en un mismo segmento (ver ANEXOS 2).

Estas definiciones contextuales se agruparon en diferentes **ejes** conceptuales y **redes** secuenciales y contrastantes que permitieron cotejar los distintos significados asignados a una misma palabra o discurso, en diversos contextos.

Se intentó establecer los distintos (o mismos) significados que les confieren los sujetos que conforman el personal del Centro Cultural y Museo *Jorge Pasquini López*, a los conceptos con los que se establecieron los ejes luego del análisis.

Estas operaciones tuvieron un carácter hipotético, y constituyeron **hipótesis metodológicas de trabajo**, ya que podían no resultar ser aptas para las intervenciones de los discursos y podían no poner en evidencia las relaciones que construyen las explicaciones que se pretendían realizar. Lo mismo se consideró en el caso del Corpus (determinación del ámbito social del cual van a seleccionarse los datos – personal del Museo y personas externas al mismo, en el caso de esta investigación) y de los fundamentos teóricos que justifican la aplicación de la metodología expuesta para esta investigación, en el proyecto. Ambos (Corpus y Marco Teórico-Metodológico) también constituyeron hipótesis metodológicas de trabajo (MAGARIÑOS DE MORENTÍN, 1996).

Luego de aplicadas las operaciones analíticas en el Corpus propuesto, se pudo arribar, como se verá más adelante en las conclusiones, a explicaciones concretas de las hipótesis planteadas.

Por lo tanto el Corpus y el Marco Teórico-Metodológico establecido como hipótesis metodológicas de trabajo resultaron ser apropiadas para realizar las explicaciones que se buscaban en esta investigación.



2. 1. Problema identificado

Esta investigación parte de la identificación de un problema, el cual fue planteado de la siguiente manera:

Toda institución necesita organizarse y comunicarse. Esto es algo que comparten muchos teóricos. Pero quienes están al frente de numerosas instituciones (presidentes, directivos, etc.) creen que estas acciones se dan de modo natural sin tener en cuenta que conforman una problemática completa y global en la gestión de las organizaciones (BARTOLI, 1992).

Esta investigación pretende indagar la problemática de la Comunicación Interna y la falta de implementación de políticas en esa área, dentro del Centro Cultural y Museo *Jorge Pasquini López*, desde una perspectiva organizacional y comunicacional. Desde este enfoque, se pudieron identificar en esta institución, los siguientes problemas:

- **Omisión** de algunos aspectos de los mensajes que circulan en la organización. Muchas veces los datos faltantes deben ser completados por el destinatario.
- **Sobrecarga** de información en los mensajes.
- **Distorsión** en los mensajes, entre los/las departamentos/áreas de la organización.

Esta problemática identificada a través de la observación conforma el puntapié inicial para la investigación, lo que permite luego elaborar las hipótesis, y desplegar otras problemáticas en la organización.

2. 2. Hipótesis

En base al análisis realizado de las entrevistas (ver ANEXOS 2), se intentará explicar lo planteado en las hipótesis presentadas para esta investigación. Es decir que se intentará saber si existe:

- Una estructura definida y funcional de comunicación interna (cuya ausencia provocaría incoherencia en los procesos comunicativos)
- Políticas de comunicación interna (su ausencia provocaría la falta de coordinación)
- Comunicación informal (provocaría problemas organizacionales)
- Poca comunicación escrita y formal (ocasionando omisión, distorsión, sobrecarga)
- La realización o no realización de reuniones (su ausencia provocaría la imposibilidad de establecer un lenguaje y una interpretación compartidos)

2. 3. Definición del Corpus

Juan Magariños define al Corpus como a aquello que:

*“Consiste en la determinación del ámbito social del cual van a seleccionarse los **datos** (a los que conviene diferenciar de la **información** que resultará*



*identificada en tales datos por las correspondientes operaciones) que se consideran **útiles para justificar la explicación** que se propone en la **Hipótesis.**" (Ver: MANUAL DE ESTUDIOS SEMIÓTICOS)*

El Corpus de esta investigación está conformado por las entrevistas que se realizaron a los integrantes del Centro Cultural y Museo *Jorge Pasquini López*. Esta selección se realizó teniendo en cuenta lo propuesto, también por Juan Magariños, para quien:

"...el Corpus que habrá de interesarnos será el que estará constituido por el conjunto de Propuestas Perceptuales que le confieren Calidad Ontológica al fenómeno en estudio."¹⁸

El Corpus necesario para responder a una hipótesis semiótica acerca de las características de determinada significación de determinado fenómeno en determinado momento histórico de determinada sociedad, habrá de ser aquel que construya el específico significado del Fenómeno en Estudio. En nuestro caso, las propuestas perceptuales de interés, son aquellas que tienen que ver específicamente con la comunicación interna en la organización, y se intentaron rescatar a partir de la realización de las entrevistas.

Se intentó entrevistar a la totalidad de los integrantes, pero no se logró encontrar a todas las personas durante el período destinado a su realización.

Las entrevistas se realizaron a las siguientes personas:

¹⁸ Ver: www.archivo-semiotica.com.ar/taller.html (a partir del mensaje 5404: sobre recopilación del corpus de la información necesaria para fundamentar la validez explicativa de la o las hipótesis enunciadas, Enero, Febrero, Marzo y Abril de 2005).



Entrevistas realizadas a personal y directivos del Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López

Núm.	Personal	Directivo	Fecha
1	X		feb-05
2	X		feb-05
3		X	feb-05
4	X		feb-05
5	X		feb-05
6	X		07/11/2005
7		X	08/11/2005
8	X		10/11/2005
9		X	14/11/2005
10	X		14/11/2005
11	X		14/11/2005
12	X		14/11/2005
13	X		14/11/2005
14		X	14/11/2005
15	X		15/11/2005
16	X		15/11/2005
17	X		15/11/2005
18	X		15/11/2005
19	X		17/11/2005
20	X		17/11/2005
21	X		17/11/2005
22	X*		nov-05
23		X	19/12/2005
24	X		20/12/2005
25		X	22/12/2005

* La mujer entrevistada es una bióloga que se encontraba en la organización al momento de la realización de las entrevistas. Está realizando un doctorado en España y el Paseo Botánico y Etnobotánico es un aporte a su investigación, y su particular punto de vista fue considerado de interés para esta Tesis.

2. 3. 1. Las entrevistas

Las entrevistas se diseñaron en base a los datos que se necesitaban relevar, considerando la necesidad de explicación de los temas propuestos en las hipótesis.

Así se llegó a dos modelos de entrevistas, una para el personal a nivel general, y otra para directivos. Se realizó cierta distinción considerando que existía una posible dificultad en el entendimiento de algunos términos por parte de algunas personas, ya que el nivel de educación y formación de algunos entrevistados es muy bajo.

Las entrevistas realizadas estaban conformadas de la siguiente manera:

**Entrevista para el Personal Temporario:**

1. ¿Cuáles son los objetivos del Museo Jorge Pasquini López?
2. ¿Percibís problemas en la comunicación interna que estén relacionados con las metas organizativas?
3. ¿Existe algún criterio aglutinador de las comunicaciones internas en esta organización, o alguna política de comunicación interna?
4. ¿Cómo se coordina el personal interno?
5. ¿Cómo es la distribución de la información en la institución?

Entrevista para Directivos:

1. ¿Cuáles son los objetivos, la misión o el propósito de esta organización?
2. Percibe alguna problemática en los procesos de comunicación internos
¿Cuáles?
¿Por qué cree que se producen?
3. ¿Existe alguna política de comunicación interna?
4. ¿Cómo se coordina el personal?
5. ¿Cómo es la distribución de la información en la institución?

2. 4. Operaciones Semióticas

Para Juan Magariños, una vez que el Corpus es identificado y aceptado como válido, es necesario aplicar los instrumentos analíticos. El análisis evidenciará cómo ese Corpus contiene las relaciones materiales y conceptuales que intervienen necesariamente en la producción social del significado del fenómeno en estudio¹⁹.

Al Corpus detallado anteriormente, a esa información, constituida por textos verbales, se le aplicaron las correspondientes operaciones semióticas (normalización, segmentación y armado de definiciones contextuales), para tratar de explicar algunos aspectos del fenómeno de la comunicación interna en la organización, el que está caracterizado por una significación determinada, por una comunidad determinada (integrantes de la organización), en un momento dado (el período en el que se realizaron las entrevistas). Al momento del armado de las redes, se logró obtener los Mundos Semióticos Posibles (MSP), sobre los temas de

¹⁹ Op. Cit. Magariños de Morentín www.archivo-semiotica.com.ar/taller.html



interés, en relación a la comunicación interna y la percepción que los actores de la organización tienen de ella.

El análisis completo de las veinticinco entrevistas, es decir la aplicación de las operaciones semióticas detalladas, han sido incluidas en los Anexos de este trabajo (Ver ANEXOS 2).

2. 4. 1. Ejes

Las definiciones contextuales fueron agrupadas en diferentes ejes. Para este trabajo se utilizó un software, denominado NUD*IST, el que permite agrupar las diferentes definiciones contextuales de cada entrevista desde una base de datos conformada por estas definiciones.

Las posibilidades de esa agrupación bajo diferentes ejes son muchas. Para esta investigación se decidió agrupar definiciones contextuales en veintiún ejes, con sus respectivos subejos. Las posibilidades de relación y de elaboración de otros ejes son múltiples, y no se agotan en las que se presentan más abajo, pero se considera que las desarrolladas son de interés para la investigación que se plantea. Otro investigador puede encontrar en el material que se presenta en este trabajo muchas y nuevas posibilidades de relación, y de agrupación, que le permitirán elaborar nuevos ejes.

Las definiciones contextuales seleccionadas por considerarse que poseen interés para esta investigación, se agruparon bajo los siguientes ejes y subejos:

Árbol

1- directivos

- (1 1) ampliar
- (1 2) ellos
- (1 3) nosotros
- (1 3 1) botánico
- (1 4) problemática
- (1 4 1) comunicación
- (1 4 2) personal
- (1 4 3) parte artística
- (1 4 4) reunión
- (1 5) reglas
- (1 5 1) no aplica
- (1 6) autoridad
- (1 6 1) falta
- (1 6 2) tiene
- (1 6 3) manejo
- (1 7) personal
- (1 7 1) hacer
- (1 7 2) informar
- (1 7 3) traer
- (1 7 4) coordinación
- (1 7 5) paseo - botánico
- (1 7 5 1) diferencias
- (1 7 5 2) grupos
- (1 7 5 3) rotación



(1 7 5 4) coordinación
(1 7 6) trabajo
(1 7 6 1) subsidios
(1 7 7) vínculo
(1 8) comunicación
(1 8 1) paseo museo
(1 8 1 1) planilla
(1 8 1 2) establecer tareas
(1 8 1 3) listado
(1 8 2) mensajes
(1 8 3) panel
(1 8 4) política
(1 8 4 1) no existe
(1 8 4 2) reuniones
(1 8 5) mucho
(1 8 5 1) botánico
(1 8 6) aportes
(1 8 7) información
(1 8 7 1) no falta
(1 8 7 2) distribución
(1 8 8) e-mail
(1 8 9) fortalecer
(1 8 10) personal
(1 8 11) teléfono
(1 8 11 1) descompuesto
(1 8 12) con uno
(1 8 13) Internet
(1 9) paseo botánico
(1 9 1) hacer cosas
(1 9 2) educación
(1 9 3) dar soluciones
(1 9 4) coordinación
(1 9 5) horario
(1 9 6) control
(1 9 7) etapa inicial
(1 9 8) facilitar
(1 9 9) independientes de museo
(1 9 10) asistencia
(1 9 11) articula con museo
(1 10) investigación
(1 11) coordinación
(1 11 1) paseo - museo
(1 11 2) horarios
(1 11 3) hacer
(1 11 4) cargos
(1 11 5) reclamar
(1 11 6) no coordina
(1 12) proyectos
(1 13) cansados
(1 14) lucha
(1 15) sin trabas culturales
(1 16) mostrar
(1 17) lugar
(1 18) cambio
(1 19) grupo



- (1 19 1) trabajo
- (1 19 2) se abre
- (1 20) nos conozcan
- (1 21) política
- (1 22) docencia
- (1 23) laboratorio
- (1 24) consulta
- (1 25) no conozco
- (1 26) delegar
- (1 26 1) falta
- (1 26 2) sí delega
- (1 27) centro cultural
- (1 28) órdenes
- (1 29) ideólogo
- (1 30) estar
- (1 31) decisiones
- (1 31 1) nivel bajo comunicac.
- (1 32) actividad

2- red

- (2 1) ampliar
- (2 2) sistema

3- público

- (3 1) apuntado
- (3 2) puertas abiertas
- (3 3) espectáculos
- (3 4) atención
- (3 5) iniciativas

4- problemática

- (4 1) hay
- (4 1 1) pequeños
- (4 1 2) épocas
- (4 2) comunicación
- (4 2 1) negada
- (4 2 2) no son grandes
- (4 2 3) distorsión
- (4 2 4) hay
- (4 2 5) jorge
- (4 2 6) personal
- (4 2 7) paseo-museo
- (4 2 7 1) museo
- (4 2 8) escrito
- (4 2 8 1) planilla
- (4 2 9) solucionados
- (4 2 10) mejoraron
- (4 2 11) converso
- (4 2 12) asistencia
- (4 2 13) reuniones
- (4 2 14) diferencias
- (4 2 15) hablan



- (4 2 16) van a empezar
- (4 3) personal-directivos
- (4 3 1) conciencia
- (4 3 2) más
- (4 3 3) cansados
- (4 3 4) botánico
- (4 3 5) menos
- (4 4) horarios
- (4 5) trabajo
- (4 6) negada
- (4 6 1) visitas
- (4 7) surge
- (4 8) autoridad
- (4 9) arte
- (4 10) retener gente
- (4 11) todos
- (4 12) uno
- (4 13) botánico
- (4 13 1) materiales
- (4 13 2) información

5- comunicación

- (5 1) problemática
- (5 1 1) negada
- (5 1 2) personal
- (5 1 3) trabajo
- (5 1 4) hay
- (5 1 5) solución
- (5 1 6) no son grandes
- (5 1 7) falta
- (5 1 8) distorsión
- (5 1 9) diferencias
- (5 1 10) no se hablan
- (5 1 11) paseo-museo
- (5 1 12) museo
- (5 1 13) escrito
- (5 2) política
- (5 2 1) oral
- (5 2 2) no existe
- (5 2 2 1) buena
- (5 2 3) hay
- (5 2 3 1) mensajes escritos
- (5 2 4) paseo-museo
- (5 2 5) informal
- (5 3) botánico
- (5 4) museo
- (5 5) funciona bien
- (5 6) jefe-empleado
- (5 7) amigo
- (5 8) conflictiva
- (5 9) mejora
- (5 10) escrito
- (5 10 1) falla
- (5 10 2) no buena



- (5 10 3) e-mail
- (5 11) oral
- (5 12) informal
- (5 12 1) inversión
- (5 13) falta
- (5 14) esquema
- (5 15) etapas
- (5 16) manejo
- (5 16 1) tratamiento
- (5 17) teléfono
- (5 18) no existe
- (5 19) otro tipo
- (5 20) flujo
- (5 21) actores
- (5 22) eficiente
- (5 23) planilla
- (5 24) sentido común

6- política

- (6 1) comunicación
- (6 1 1) oral
- (6 1 1 1) confusa
- (6 1 2) no existe
- (6 1 3) hay
- (6 1 4) paseo-museo
- (6 1 5) informal
- (6 1 6) reuniones
- (6 2) establecimiento
- (6 2 1) directo
- (6 3) situación - a la par

7- información

- (7 1) planilla
- (7 1 1) paseo
- (7 2) manejo
- (7 2 1) escrito
- (7 2 2) malo
- (7 3) carteleras
- (7 4) involucrar
- (7 5) distribución
- (7 5 1) directivos a personal
- (7 5 1 1) e-mail
- (7 5 2) personal a personal
- (7 5 3) mala
- (7 5 3 1) limitada
- (7 5 3 2) fragmentada
- (7 5 3 3) malos entendidos
- (7 5 3 4) distorsión
- (7 5 3 5) asistencia
- (7 5 4) distintas formas
- (7 5 5) buena
- (7 5 6) Internet



- (7 5 7) carteleras
- (7 6) legitimidad
- (7 7) objetivos
- (7 8) sobre museo
- (7 9) botánico
- (7 9 1) personal
- (7 9 2) colegios
- (7 9 3) disponible
- (7 9 3 1) oral
- (7 9 4) tener más
- (7 9 5) falta armarla
- (7 10) disponible
- (7 11) personal
- (7 11 1) falta
- (7 11 2) tengo (elemental)
- (7 11 3) involucrar
- (7 12) buena
- (7 13) obtenerla
- (7 14) esquema
- (7 15) no disponible
- (7 16) mucha

8- desinformación

- (8 1) personal

9- personal

- (9 1) conciencia
- (9 2) ellos
- (9 2 1) capacidad
- (9 2 2) botánico
- (9 2 3) trabajo
- (9 2 4) muchos
- (9 3) nosotros
- (9 3 1) muchos
- (9 3 2) acomodarse
- (9 3 3) política
- (9 3 4) saber
- (9 3 5) organización
- (9 3 6) trabajo
- (9 3 7) horarios
- (9 3 8) botánico
- (9 3 8 1) recorrido
- (9 3 8 2) vivero
- (9 3 9) museo
- (9 3 9 1) colegios
- (9 4) función
- (9 5) directivos
- (9 5 1) problemática
- (9 5 2) botánico
- (9 6) malversación
- (9 7) hacer
- (9 8) horario
- (9 8 1) choques
- (9 9) problema
- (9 10) trabajo



- (9 11) coordinación
- (9 11 1) reuniones
- (9 11 2) mensaje
- (9 11 3) planilla
- (9 11 4) oral
- (9 11 5) notas
- (9 11 6) panel
- (9 11 7) orden de trabajo
- (9 11 8) escrito
- (9 11 9) cartel
- (9 11 10) teléfono
- (9 12) lista
- (9 13) botánico
- (9 13 1) información
- (9 13 2) relación
- (9 13 3) vivero
- (9 14) museo
- (9 15) está bien
- (9 16) comunicación
- (9 16 1) verbal
- (9 16 2) formal
- (9 16 3) escrito
- (9 16 4) mensajes
- (9 16 5) problemática
- (9 16 6) informal
- (9 16 7) teléfono
- (9 16 8) panel
- (9 17) reemplazo
- (9 18) nuevo
- (9 19) información
- (9 20) biblioteca
- (9 21) encargado
- (9 22) laboratorio
- (9 23) actividades
- (9 24) saber
- (9 25) gabinete cerámica
- (9 26) conocer
- (9 27) dividido
- (9 28) límites
- (9 28 1) hábiles
- (9 29) formación
- (9 30) beneficio
- (9 31) recriminar

10- formal

- (10 1) relación
- (10 2) comunicación

11- informal

- (11 1) comunicación
- (11 1 1) política
- (11 2) paseo botánico
- (11 3) encuentro
- (11 4) personal



12- escrito

- (12 1) papel
- (12 1 1) indica
- (12 2) cosas
- (12 3) comunicación
- (12 4) mensajes
- (12 5) panel
- (12 6) cartel
- (12 7) directivos
- (12 7 1) trabajo
- (12 8) problema
- (12 9) información
- (12 10) no saber
- (12 11) tareas

13- oral - verbal

- (13 1) política
- (13 2) comunicación
- (13 2 1) personal
- (13 3) información
- (13 3 1) botánico
- (13 4) personal
- (13 4 1) botánico
- (13 5) trabajo

14- mensaje

- (14 1) medio
- (14 1 1) no hay
- (14 2) escrito
- (14 2 1) sintético
- (14 2 2) no es puntual
- (14 2 3) directivos
- (14 2 4) personal
- (14 2 5) largo
- (14 3) personal
- (14 3 1) costumbre
- (14 4) pantalla PC
- (14 5) comunicación
- (14 6) no llega
- (14 7) papel

15- reuniones

- (15 1) coordinación
- (15 1 1) personal
- (15 1 2) autoevaluación
- (15 2) pocas
- (15 3) directivos
- (15 3 1) trabajo
- (15 3 1 1) problema
- (15 4) necesidad



- (15 5) comunicación
- (15 6) reglamentarias
- (15 7) había
- (15 8) botánico
- (15 9) personal
- (15 10) caos
- (15 11) no me enteré

16- planilla

- (16 1) botánico
- (16 1 1) nueva
- (16 1 2) prueba
- (16 1 3) corrección
- (16 1 4) organización
- (16 1 5) directivos a personal
- (16 1 6) serie
- (16 1 7) información
- (16 1 8) origen
- (16 1 8 1) comunicación
- (16 1 8 2) aprendizaje
- (16 1 9) personal
- (16 2) institución
- (16 3) museo
- (16 3 1) actividades

17- panel

- (17 1) gabinete
- (17 2) escrito
- (17 3) organización
- (17 4) cartel
- (17 5) no leen
- (17 6) saber
- (17 7) personal
- (17 8) notas
- (17 8 1) director
- (17 9) funciona bien
- (17 10) no funciona bien
- (17 11) información
- (17 12) paseo – museo

18- cartel

- (18 1) organización
- (18 2) información

19- correo electrónico

- (19 1) enterarse
- (19 2) no uso
- (19 3) comunicación
- (19 4) información



20- canal - medio

- (20 1) comunicación
- (20 1 1) no hay
- (20 1 2) panel
- (20 1 2 1) paseo-museo
- (20 1 3) director
- (20 2) no hay
- (20 2 1) mensaje

21- objetivo

- (21 1) informar
- (21 2) traer gente
- (21 3) hacer cosas
- (21 4) propuesta integral
- (21 5) investigación
- (21 6) desconocido
- (21 7) trabajo
- (21 8) conservar
- (21 8 1) lugar
- (21 8 2) lo de cada uno
- (21 9) cultura
- (21 10) arte
- (21 11) educativo
- (21 12) crecer
- (21 13) mostrar
- (21 13 1) directivos
- (21 14) tener un lugar
- (21 15) cruzan
- (21 16) turismo
- (21 17) renovarlo
- (21 18) oferta de conocimiento
- (21 18 1) académico
- (21 18 2) científico
- (21 18 3) sociedad
- (21 19) oferta de espacio
- (21 19 1) aporte al diario vivir
- (21 19 2) arte y cultura
- (21 20) comunicación
- (21 20 1) crecer
- (21 20 2) eficiente
- (21 21) cumplir
- (21 22) comunidad
- (21 22 1) llegar
- (21 23) difusión
- (21 24) responsabilidad
- (21 24 1) por el conjunto
- (21 25) disfrute

2. 4. 2. Redes

El paso posterior a la agrupación de las definiciones contextuales en los diferentes ejes y subejos, fue la elaboración de las redes conceptuales y contrastantes.



Su lectura y análisis permitió lograr un acercamiento a los Mundos Semióticos Posibles, contruidos por las diferentes percepciones de los integrantes de la organización sobre la comunicación interna.

De acuerdo a Juan Magariños de Morentín, entre las interpretaciones atribuidas al fenómeno que se estudia, aparecieron algunas coherentes entre sí, pero también otras, simultáneamente, alternativas, indeterminadas y contradictorias. Para el autor citado, éstas interpretaciones constituyen *“el carácter plural y dialéctico de la sociedad en la que tiene vigencia”*²⁰. Así se intenta explicar el significado del fenómeno que se estudia, como el resultado de las confrontaciones de las diferencias semánticas de cada interpretación sobre ese fenómeno. La lectura y análisis de las redes permite estudiar esos cotejos, y arribar a las explicaciones de las hipótesis y al establecimiento de algunas conclusiones sobre esta investigación.

²⁰ En www.archivo-semiotica.com.ar/taller.html (Mensaje de Magariños de Morentín, 13 de Abril de 2006 – Semioticians PREGUNTAR Y RESPONDER DESDE LA SEMIÓTICA – EL CORPUS)

Análisis e interpretación de redes conceptuales y contrastantes





Análisis e interpretación de las redes conceptuales y contrastantes

Hacia el intento de corroborar-falsar las hipótesis de la investigación, y hacia la búsqueda de acciones posibles de mejora en la gestión de la comunicación interna.

Las observaciones aquí vertidas se realizan en base a los Mundos Semióticos Posibles o Formaciones Discursivas construidos/as a partir de la investigación que se realizó en el Centro Cultural y Museo *Jorge Pasquini López*.

Se elaboran en base a una lectura, que intenta ser crítica, de las redes conceptuales y contrastantes desarrolladas a partir de las entrevistas.

En el análisis se intenta realizar un acercamiento a las hipótesis, y se plantean, también, otros temas que resultaron de interés para la investigación, considerándose que se trata de una Tesis de Comunicación y se la entiende a la misma desde una perspectiva organizacional. Por ello se analizan ejes y redes tales como Comunicación, Políticas, Información, Redes, Objetivos, entre otros.

La modalidad de explicación de cada hipótesis consiste en poner en relaciones algunos puntos que se recuperan o se rescatan del estudio de las redes, para luego dejar sentada una conclusión al respecto.

Sobre las HIPÓTESIS

1. Si se constata la imposibilidad de mantener coherencia en los procesos comunicativos *ello se explica por la ausencia de una estructura definida y funcional de comunicación interna, en el Museo que se estudia.*

Se puede afirmar que no existe una política de comunicación interna en el Centro Cultural y Museo *Jorge Pasquini López*. Existen unas formas de comunicación que devienen de los estatutos de la conformación de la ONG Grupo Yavi, pero esas formas son simples y a los efectos de convocar a la Comisión en reuniones periódicas. Estas reuniones no están muy presentes en el imaginario de los directivos entrevistados para esta investigación, ni se realizan con alguna periodicidad establecida. Sólo surgen como necesarias cuando es de urgencia el tratamiento de alguna temática que requiera agrupar a toda la Comisión Directiva.

No hay un escrito o un esbozo de política en el sentido de algo establecido que rija o brinde un marco de normas para la comunicación interna en la organización estudiada.

Sí hay hechos aislados unos de otros, como por ejemplo la Planilla del Paseo Botánico y Etnobotánico, algunas reuniones entre directivos (no planificadas, espontáneas o convocadas a partir de una situación coyuntural), cartelería – mensajes escritos (tampoco planificados, sin lugares bien definidos, y sin existir un hábito de su uso).

Pero no existe una política formal, que deje sentadas las pautas para trabajar en la comunicación interna en la organización, ni canales tan formalizados ni difundidos, de manera que los que existen no son conocidos ni utilizados por todos los



integrantes de la organización (como por ejemplo, el panel de mensajes en el Gabinete de Cerámica).

O como bien dejó expresado el Director de la organización: *Comunicación es aquella de lo que existe una forma que ni nosotros mismos nos damos cuenta que existe.* (ver definición contextual 7.3.4. en ANEXOS 2)

Mucho de lo que existe en materia de comunicación interna en esta organización obedece al sentido común, o es fruto de alguna sugerencia de personas que trabajan en la organización vinculadas al estudio de la temática, pero sin un análisis lo suficientemente profundo o sin una aplicación concreta de lo sugerido por esos trabajos, ya que sus autores no continuaron con una relación cercana a la organización que les permitiera continuar sus propuestas²¹.

Lo que no está previsto en materia de comunicación interna es ocupado por el hacer diario de la organización, por la espontaneidad, por un impulso natural. Esto no permite que haya una visión compartida de lo que debería ser la comunicación interna pudiendo convertirse en una de las principales problemáticas de la falta de coordinación entre los públicos internos o el personal.

2. Si se constata la falta de coordinación entre los públicos internos, y la distribución y el manejo de la información poco adecuados, *ello se explica por una ausencia de políticas de Comunicación interna en el Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López.*

Tanto para la primera hipótesis, como para la segunda, se encuentra una explicación compartida en lo que atañe a los aspectos problemáticos propuestos en ellas. Por lo tanto, el problema planteado en esta segunda hipótesis, la *“ausencia de políticas de comunicación interna”*, queda respondido a partir del análisis realizado para la primera hipótesis: la no existencia de una estructura definida y funcional (política) de comunicación interna. Sin embargo se realiza un análisis más profundo a partir de las redes.

En el marco teórico se dejó sentado que uno de los principios de la comunicación es dar mayor coherencia a la comunicación interna en relación con la externa; uno de los objetivos es el desarrollo de una política estratégica en la que participe toda la organización, con objetivos compartidos; también equilibrar los recorridos de la información (para los públicos o personal que la necesiten, en el momento oportuno). Si se habla de una ausencia de políticas de comunicación interna se puede suponer que este principio y estos objetivos recuperados del planteo teórico no se estarían cumpliendo, por lo que “teóricamente” se podría aseverar la veracidad de la hipótesis planteada: la distribución y el manejo poco adecuados de la información, y la falta de coordinación entre los públicos como consecuencia de la ausencia de una política en comunicación interna.

Del análisis de las redes POLÍTICA y COMUNICACIÓN: 2-Política (el segundo eje dentro de la red COMUNICACIÓN), se realiza una lectura que aporta información interesante para una contrastación más empírica de esta hipótesis, de acuerdo con

²¹ Concretamente, un trabajo realizado por Fernando Aramayo, y otro por Teresa Liliana Palacios, ambos para la Cátedra Residencia Profesional cursada por ellos en años diferentes. El trabajo de Palacios (2.004) presenta ciertas similitudes con lo propuesto en las hipótesis del Proyecto para esta Tesis de Licenciatura (abril, 2.004), en el apartado PROPUESTA COMUNICACIONAL de la autora citada. Los trabajos citados se encuentran en la Biblioteca del **Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López**.



los Mundos Semióticos Posibles identificados para esta investigación, en esas redes.

En lo analizado en la red POLÍTICA, algunos entrevistados manifiestan la existencia de una política de comunicación interna, pero ninguno de ellos es lo suficientemente claro como para definir cuál es esa política de comunicación interna a la que se refieren, salvo en quienes expresaron que la que existe es la **oral**.

Algunas entrevistas realizadas definen a lo oral como política de comunicación interna: basada en una comunicación en la que se utilizan los códigos internos, entre el personal, o bien aquella que se utiliza para comunicar novedades al Director, de manera personal (cara a cara). Pero también se deja sentado que esta comunicación oral es confusa, o poco clara.

Para otros lo **informal** caracteriza la política de comunicación; las reuniones de la comisión directiva constituyen la política de comunicación que existe en la organización de acuerdo a otras respuestas.

En esta red también se manifiestan puntos de vista que afirman que no existe una política de comunicación interna.

De acuerdo a lo analizado en la red COMUNICACIÓN, en su segundo eje POLÍTICA, se encuentra también que lo **oral** y lo **informal** se definen como políticas de comunicación interna, pero, a diferencia de la otra red, aparecen los mensajes **escritos** como la única forma o política de comunicación a nivel interno.

También hay una gran cantidad de respuestas que manifiestan que no existe una política de comunicación interna.

En ambas redes analizadas se presenta la problemática de que entre el Paseo Botánico y Etnobotánico y el Museo propiamente dicho hay pocas políticas o formas de comunicación establecidas.

Se vuelve a arribar a la misma respuesta planteada en la hipótesis anterior: a pesar de que existen formas de comunicación, éstas obedecen a una necesidad de cubrir los espacios vacíos de comunicación con **formas espontáneas** o que parten del **sentido común**. Existen otras formas un poco mejor establecidas, pero no existe ninguna política claramente planteada en la materia, ni existen soportes lo suficientemente desarrollados como para asegurar la presencia de una política en comunicación interna.

Para hablar de la falta de coordinación entre los públicos internos se puede partir del planteo común que surge del análisis de las redes que se presentaron arriba (POLÍTICA y COMUNICACIÓN – 2-Política): un quiebre en la comunicación entre Paseo Botánico y Etnobotánico y Museo, en primer lugar. Se plantea la inexistencia de una política de comunicación entre ambos sectores. Aunque el Director es quien mantiene contacto directo con los directivos del Paseo Botánico y Etnobotánico, no hay suficiente comunicación entre ambas áreas, lo que genera desconocimiento de actividades entre el personal de los distintos grupos, provocando algunas veces roces y malentendidos. Otro punto negativo de esta situación sale a la vista cuando se recibe a los visitantes y estos son orientados o guiados por uno de los grupos: si el personal que guía a la visita es del área Museo, desconoce las actividades del Paseo Botánico y Etnobotánico, y lo mismo sucede cuando el proceso de guiado se da a la inversa.



Al analizar la red PROBLEMÁTICA, se evidencia la existencia de problemas en la organización, y éstos sugieren la falta de coordinación entre el personal de las diferentes áreas, e incluso dentro de las mismas áreas (públicos internos en la hipótesis).

Muchos entrevistados manifestaron que siempre existen problemas en las organizaciones, que son comunes a cada una de ellas. Lo que se propone en este trabajo es tratar de identificarlos, analizarlos e intentar apoyar soluciones desde la gestión de la comunicación. No se considera que porque los problemas sean comunes a las organizaciones no se les debe prestar atención, sino que, contrariamente, se pueden disminuir, minimizar su incidencia, para mejorar y fortalecer la organización. También ciertos entrevistados manifestaron que algunos problemas son pequeños y que a veces surgen por épocas. Lo cierto es que analizando el resto de la red se evidencian problemas profundos e importantes.

Muchos integrantes de la organización que se estudia encuentran el origen de los problemas en la comunicación, la cual es, según ellos mismos, escasa (manifiestan que “falta”), conflictiva, para algunos no existe comunicación en la organización, parte del sentido común (ver red COMUNICACIÓN), y además presenta rasgos de distorsión (ver red PROBLEMÁTICA), entre otros adjetivos.

Volviendo específicamente a la red PROBLEMÁTICA, se encuentra en el punto 2-Comunicación, que los problemas se establecen entre el personal mismo, en la base del museo. Se evidencian algunas problemáticas de comunicación en el personal, debido a la ausencia de canales bien establecidos y legitimados de comunicación. Para un directivo los problemas existen, y aunque no sabe de qué dependen, no le parece raro que existan.

Para otras personas entrevistadas, los problemas entre el personal surgen en la organización por temas que van más allá de lo que es el trabajo en sí mismo, y se solapan con cuestiones que tienen que ver más con relaciones personales que con relaciones netamente laborales. También se habla de diferencias a la hora de pensar y actuar, entre el personal.

En el mismo eje (Personal, en 2-Comunicación, dentro de la red PROBLEMÁTICA) se puede leer que hay falta de comunicación entre los distintos turnos. Este es un problema importante en la organización que se estudia: el personal no es el mismo todos los días (pues no todas las personas asisten a la organización todos los días – el horario es flexible), y además existen dos turnos. Para este punto sería aconsejable reforzar todos los canales de comunicación que se utilizan para relacionar a dos turnos diferentes, y al grupo de personas que estuvieron trabajando un día, con el día siguiente a ese. Este problema se agudiza los fines de semana, los que están cubiertos por personal que solamente asisten al Centro Cultural y Museo solamente viernes, sábado y domingo. Si se generan actividades durante la semana, rara vez se enteran. Se produce una ruptura y un corte en la transmisión de información generada durante la semana (lunes a viernes) para con el personal de fin de semana.

Otro caso similar sucede con el personal de Biblioteca, el que manifestó que casi no conversa con el resto del personal por estar el turno completo sólo en ese espacio: hay un aislamiento del personal, por lo que tampoco recibe demasiada información.

De acuerdo a algunas respuestas, la mayoría del personal no comunica bien las cosas, y puede ser este el origen de la **distorsión** o de la **omisión** en la comunicación. Tampoco se dicen las cosas a tiempo, sólo se comunican cuando el



problema ya está generado, o a veces ni siquiera se comunican los problemas (como sucede en el Paseo Botánico y Etnobotánico – Ver Subeje 15-*Hablan* en el Eje 2-*Comunicación* en la Red PROBLEMÁTICA).

Otra situación que se produce de manera problemática es que parte del personal de la organización es nuevo y aún no conocen bien los sistemas de comunicación en ella.

Algunas respuestas han llevado a introducir un eje en el que se niega la existencia de problemáticas en la comunicación, dentro de la red PROBLEMÁTICA. Pero otras respuestas han llevado a crear otro eje, en la misma red, en el que sí se afirma que hay problemas. Otras tantas respuestas hicieron que fuera necesario generar un árbol importante para Comunicación dentro de esta red (PROBLEMÁTICA). Por lo tanto se puede afirmar que los problemas en la comunicación existen, y que muchos son generados en ella misma.

Aunque del análisis de la red se lee que los problemas no son grandes, o que ya se encuentran solucionados, también se lee que estos existen, o que van a empezar a existir en la organización cuando las actividades cambien o se genere alguna nueva. Contradictoriamente se lee que están solucionados gracias a la comunicación, pero ha quedado evidenciado que esta solución es aparente y no real (debido a que se observa desde un punto aislado – es una opinión unipersonal de un entrevistado).

En cuanto a la problemática en la comunicación misma, a partir de las redes se lee que la comunicación se distorsiona generando malos entendidos. En el marco teórico se definió a la **distorsión** como a la alteración que sufre un mensaje mientras circula por la organización. Si bien esta problemática en la comunicación se analiza luego, más detalladamente (ver análisis de la Hipótesis 4), es importante hacerla notar en este punto.

Las **reuniones** se realizan a raíz de que surgen problemas: en ese momento se decide establecer una reunión para el tratamiento de un problema específico, ya generado, y no para anteponerse ni avizorarlos previamente.

En el Eje 2-*Comunicación* de la red PROBLEMÁTICA, aparece nuevamente el quiebre entre Paseo y Museo, generado porque el personal de un área **no** se habla con el personal de otra área, porque no saben qué hace cada uno, no conocen el detalle de sus actividades, y se generan celos. Ese desconocimiento de actividades se da incluso en los directivos del Paseo Botánico y Etnobotánico, quienes manifiestan incluso no saber si existen problemáticas en la comunicación interna en el Área Museo.

En otro Subeje (8-*Escrito*) del mismo Eje (2-*Comunicación*) de la misma red (PROBLEMÁTICA), se puede leer que la comunicación escrita es la que genera problemas: es necesario aclarar que la comunicación escrita al momento de esta investigación consiste en dejarse breves mensajes en pequeños papeles que se incrustan con un alfiler o una chinche en un panel avisador de cartón, que no es tenido en cuenta por todo el personal.

En el Paseo Botánico y Etnobotánico, aparece el formato de una **planilla** de registro (un elemento de comunicación interna escrito) como resultado del análisis de algunos problemas de comunicación entre el personal y los directivos del Área.

Entre personal y directivos, también se evidencian algunos problemas como por ejemplo:



- Haber fallado en dar soluciones a los problemas del Paseo Botánico.
- Que el personal espere que todo el mundo sepa cosas sin decírselas.
- El personal no toma conciencia de la necesidad de cumplir horarios de trabajo.

Para algún integrante de la Comisión Directiva el problema de comunicación en la organización es su mismo Director, con quien, según el entrevistado, todos tienen algún inconveniente con la comunicación.

La diferencia de los **horarios** del personal, y el establecimiento de éstos conforman un problema importante en la organización. El personal, al ser temporario, con una remuneración mínima (plan social o beca estudiantil), no cumple con un horario estricto, y lo adecua a sus tiempos libres, dando prioridad a otro trabajo mejor remunerado o a sus estudios. Por lo tanto establecer el horario de atención al público es problemático, ya que se debe hacer coincidir la posibilidad de asistencia de todo el personal, que debe estar distribuido durante los siete días de la semana, mañana y tarde. Es por ello que no todos asisten a la organización todos los días, y a veces en turnos alternados: días por la mañana y días por la tarde.

El hecho de no poder retener a la gente eficiente también es un problema en la organización. Esto sucede por la imposibilidad de ofrecer una buena remuneración en retribución a las horas trabajadas en la organización. Tampoco está prevista la cobertura de otros beneficios, como transporte. El personal es temporario, y recibe un pequeño subsidio del Estado (Plan Jefa o Jefe de Hogar, o Plan Trabajar), mientras que otros reciben una beca por el mismo monto²².

Haciendo un balance de lo que se plantea en los párrafos anteriores, se puede afirmar que hay una falta de coordinación entre los públicos, y que la comunicación, su ausencia total o la falta de la misma, es uno de los factores del origen de esos problemas.

También se hace presente la necesidad de fortalecer o crear instancias de comunicación interna que incentiven el intercambio de información, de puntos de vista, de experiencias entre el personal de las diferentes áreas.

Del análisis de la red INFORMACIÓN, se lee que su manejo es complicado, difícil, y algunas personas que trabajan en la organización han sabido obtenerla por ellos mismos, para manejarse en los aspectos laborales más simples.

De acuerdo a la red analizada, el manejo en general de la información es **escrito**, pero verdaderamente esto depende y varía en cada área de la organización.

La distribución de la información se realiza mayormente desde el director al personal. Esta relación se da de manera **verbal**, de acuerdo a lo observado (y no como se analiza en la red) y de acuerdo a otras respuestas analizadas, pocas veces de manera escrita, y muy pocas por e-mail. El correo electrónico es poco utilizado entre el personal de la organización, por ello la información que circula a través de este canal es escasa.

²² Esta es una problemática muy preocupante para la Dirección de la organización, y puede ella misma demandar una investigación más profunda, la que se considera que excede los límites establecidos para esta Tesis.



La transmisión de información entre el personal no está legitimada; algunos no toman en cuenta cierta información cuando proviene de otra persona que no pertenezca a la Comisión Directiva. Sin embargo otras personas buscan completar cierta información (sobre todo los más novatos) con lo que puedan aportar otros pares en la organización: otra persona le informa qué hacer o cómo hacer algo (comunicación horizontal).

En el Paseo Botánico y Etnobotánico, de acuerdo al análisis de la red mencionada, la información no circula bien en la relación que existe con el Museo. Para algunos sectores de la organización, casi todos, exceptuando el Paseo Botánico y Biblioteca, la información es poca, y el personal no se preocupa porque circule. A veces las personas que trabajan en la organización tienen que salir a buscar información.

En la red la Distribución de la información se caracteriza como mala, ya que se presenta como:

- Limitada: a un grupo, no se generaliza, alguna información no llega al Paseo Botánico y muere en el Museo.
- Fragmentada: según el tiempo, el horario y la acción.
- Distorsionada: no llega como debe ser, hay malos entendidos.
- No es bien distribuida porque la asistencia del personal no es diaria.

Los dos sectores en los que la información es buena y circula mejor, son el Paseo Botánico y Etnobotánico y la Biblioteca, donde se manifestó que la distribución de la información funciona bien. En el Paseo Botánico falta ponerla un poco más a disposición del personal, falta sistematizar y completar cierta información, pero la información que existe se encuentra disponible de manera oral para quien la solicite. Las personas que manifestaron no tener problemas con la información también expresaron que mantienen una comunicación diaria con sus pares o con los directivos.

Para el Director es complicado lograr canalizar correctamente y de manera benéfica el gran caudal de información que recibe a través de **Internet** y por correo electrónico: es mucha, constante, diversa, y no se puede distribuir de manera apropiada.

Alguna información es distribuida en el Museo y en el resto de la organización por escrito, a través de las **carteleras**.

Algunos entrevistados sintieron que la información no es suficiente al ingresar a la organización, y no es proporcionada de manera oportuna. Sólo se brinda alguna información elemental. Algunos tienen que reconstituirla a partir de lo que le dicen diferentes personas. La información no se encuentra de manera esquematizada en la organización, se ofrece de manera desorganizada.

Otra información vinculada a actividades es transmitida sólo a las personas involucradas en la participación u organización de esa actividad.

Lo que se destaca es la mala distribución de la información, que esta no llega apropiadamente ni de manera oportuna; sin embargo, a partir del discurso de algunos entrevistados puede creerse que la información que existe es buena. La calidad de la información va de la mano de su distribución, ya que es algo que, en una organización como la que se analiza, tiene vencimiento y puede caducar. Es decir, si no se suministra la información de manera adecuada y en el momento adecuado, no sirve de nada. Por lo tanto, se puede decir que para que se considere



que la información verdaderamente es buena, hará falta revisar su distribución en la organización.

Para cerrar lo expuesto con respecto de la segunda hipótesis planteada, se puede afirmar que no existe una buena coordinación entre todo el personal y que el manejo de la información no es el más adecuado. Con todo lo expuesto con anterioridad se intenta poner en relación estas dos problemáticas de coordinación e información con la ausencia de políticas de comunicación interna en la organización.

3. Si se constata la existencia de problemas organizacionales *ello se explica porque la comunicación, en este Museo, se da de manera informal: los mensajes emergen espontáneamente, de acuerdo a necesidades de agilidad y dinámica.*

Con todo lo expuesto hasta el momento se ha evidenciado la existencia de diferentes problemáticas en la organización. Por ello se avanzará sobre la segunda proposición de la tercera hipótesis.

Una parte de la existencia de esos problemas en la organización, se debe a la informalidad, que se genera por la ausencia de políticas de comunicación interna. Pero sólo una parte de los problemas, ya que no todas las problemáticas se pueden adjudicar a la comunicación y a su carácter de informal (existen muchos parámetros problemáticos en las organizaciones que no tienen nada que ver con la comunicación).

Algunas respuestas analizadas proporcionan información para considerar a la comunicación en la organización como **informal**.

Por **informal** se entiende todo aquello que no está establecido de ante mano y que se genera para rellenar los huecos que lo formal ha dejado libres. Entenderemos también por informal a lo espontáneo, lo oral (encuentros espontáneos, no así las reuniones que pueden ser más o menos planificadas o estructuradas), lo no planificado.

Se considera necesario retomar algunos conceptos planteados al respecto de lo informal y lo formal en el marco teórico. Para Muriel y Rota (1.980), tanto la comunicación formal como la informal se dan a partir de redes. Para ellas, una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos por los que pasa, pudiendo involucrar a dos personas, unas pocas o a toda la organización. Estas redes pueden ser formales o informales. Las autoras definen a las primeras como aquellas que están explícitamente señaladas en el organigrama, y pueden derivarse como un diagrama de la estructura formal de la institución. El flujo comunicacional puede seguir distintos caminos: ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién inicia la interacción y quién responde. Las redes informales se constituyen cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales, obedeciendo más a preferencias personales que a estructuras formales.

Para satisfacer, al menos parcialmente, las necesidades de los sujetos, a las que el sistema formal no da respuestas, aparecen las redes informales. Los mensajes que circulan por ellas emergen espontáneamente, están menos estructurados y son menos predecibles.



Ya se dijo que algunos nuevos modelos de comunicación interna dan paso a la revalorización de aquellos agentes productores de discursos no oficiales, los que componen la red de relaciones informales. Estos modelos aconsejan aceptar la existencia de estas redes como parte integrante y necesaria de la vida de las organizaciones para poder aprovechar la riqueza de estos canales y poder convertir a la comunicación en una ventaja competitiva.

Las redes formales vienen acompañadas por la creación o generación de canales formales, que atraviesan el organigrama de la organización de manera ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Estos canales poseen en sí mismos, algunos objetivos específicos, como crear identidad, favorecer el consenso, la participación, el feedback, la motivación, la cohesión, el trabajo en equipo, la organización y planificación de tareas, etc.

Las redes informales, por otro lado, permiten la aparición de canales de comunicación informales. Estas redes no son ajenas a las redes formales, pues están insertas dentro de una red formal, pero la rebasan y abren canales alternativos. No sólo reinterpretan los mensajes que circulan por la organización, sino que además los generan y los difunden.

Que los mensajes informales sean los que abunden en una organización, puede deberse a que la red formal está mal gestionada, mal diseñada (no se corresponde con el modelo de organización), o simplemente sean pocos los mensajes formales que emite. Es decir, que la comunicación informal incrementa su tamaño e influencia cuando la comunicación oficial es escasa, incoherente, inverosímil o desfasada en lugar y tiempo. La comunicación informal será la que surja para revertir las características negativas de la formal.

Mientras que lo informal surge espontáneamente, lo formal precisa ser gestionado: se debe implementar, emitir, mantener y legitimar. Por lo tanto precisa de recursos, planificación, coherencia, etc.

Siguiendo esta tendencia, una comunicación interna bien gestionada será aquella que sepa reunir en armonía lo formal y lo informal, aprovechando las ventajas, fortalezas y posibilidades que cada una puede aportar al beneficio organizacional, a través de una relación receptiva y abierta con el entorno.

Pero ¿qué ocurre en algunas organizaciones que, como en el caso que se estudia, presentan desde su origen, ausencia de estructuras de comunicación interna o políticas, dejando que la misma surja y se desarrolle espontánea e informalmente?

Al analizar las redes FORMAL e INFORMAL, se puede evidenciar desde el discurso de los integrantes de la organización, que la comunicación en ella es informal. Incluso se ha manifestado que la única política de comunicación que existe en la organización es, justamente, lo informal.

La comunicación en el Paseo Botánico y Etnobotánico (entre el personal y sus directivos), entre los integrantes del Grupo Yavi de Investigaciones Científicas, entre el personal de Museo y otras áreas, entre el personal en general y el Director de la organización, es informal y se da de manera verbal, con muy pocas excepciones. La comunicación no está esquematizada.

De la red COMUNICACIÓN – Eje *12- Informal* se rescata una expresión interesante: la comunicación funciona como *teléfono descompuesto* (definición contextual 20.2.5.



– En ANEXOS 2), y los mensajes se van modificando, distorsionando, a medida que recorren un circuito de boca en boca, verbalmente.

Para el Director de la organización, no se sabe si hubiera sido tan beneficiosa la gestión de la organización con un mecanismo de comunicación más formal (definición contextual 7.3.11. – En ANEXOS 2); tampoco se ha realizado un análisis a cerca de los beneficios de formalizar el sistema de comunicación interno (definición contextual 7.3.12 – En ANEXOS 2). Se espera que esta investigación constituya un antecedente que, de alguna manera, promueva mejoras en esa comunicación.

En esta investigación se considera que el Director de la organización tiene razón en proponer que mecanismos más formales de comunicación exigen inversión de energía, de tiempo y de recursos que puede ser beneficiosa en algunos aspectos (definición contextual 7.3.10 – En ANEXOS 2). Encarar la gestión de la comunicación desde un punto de vista más formal implicaría, en primer lugar, un cambio. Y todo cambio debe gestionarse, requiriendo tiempo y recursos. Se necesitaría definir la formalidad del sistema de comunicación interno de la organización; la reestructuración, rediseño y reorganización de soportes o plataformas de comunicación interna; como los parámetros más urgentes.

Quizá el recurso más requerido en ese cambio sea el factor tiempo, lo que sin duda puede encarar la organización. El recurso económico, el cual puede ser el más difícil de gestionar (y conseguir) en la organización, puede ser requerido, pero se puede lograr un rediseño y reorganización de soportes y plataformas de comunicación interna con escasos recursos.

Que ese cambio, que la formalización de la comunicación sea beneficiosa o no, quizás pueda plantearse como una hipótesis para una futura investigación, desde una perspectiva más empírica, a partir de la implementación de un sistema o mecanismo de comunicación interna más formal.

Más allá de los soportes de comunicación interna sobre los que se ha realizado una descripción (paneles o carteleras, planillas, mensajes escritos en pequeños papeles, entre otros), que pueden considerarse más o menos formales, se puede concluir que la comunicación interna en el Complejo se caracteriza por ser **informal**. Los mensajes emergen espontáneamente. Hay poca comunicación escrita y formal, y es predominantemente verbal, oral. La organización se corresponde con una estructura no burocratizada, flexible y en donde incluso la autoridad de las personas de mayor jerarquía, en algunos casos, se desdibuja.

Desde esta perspectiva, se puede vislumbrar que el exceso de lo informal, de lo verbal, a pesar de corresponderse con el estilo de la dirección y de la organización (su flexibilidad, su no burocratización), generan problemas comunicacionales serios. Estos problemas deben ser enfrentados, teniendo en cuenta los principios y objetivos de la comunicación interna (explicados en el marco teórico), para generar una toma de conciencia de los beneficios de la existencia de políticas y planificación de la comunicación.

Se plantea entonces una búsqueda de formalizar algunos aspectos de la comunicación interna en la organización, no para eliminar sus rasgos informales, sino para equilibrar lo informal y lo formal buscando fortalecer la comunicación en la organización, y que la misma mantenga ciertos rasgos de identidad heredados del modelo de gestión de la organización, ya que se considera que un sistema específicamente formal también la perjudicaría.



Por lo tanto una futura hipótesis de trabajo para otra investigación, podría plantearse como:

La formalización de algunos aspectos de la comunicación interna, en equilibrio con la comunicación informal, en el Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López, fortalecería y mejoraría esta comunicación y permitiría una mejor organización y coordinación de los públicos internos.

En la organización estudiada, son habituales las conversaciones de pasillo que consisten en charlas informales que tienen lugar en la cocina, en los mismos pasillos, en las galerías exteriores, e incluso en los mismos gabinetes o laboratorios, en los momentos en los que se encuentran dadas las condiciones para que se pueda entablar una conversación informal. Algunas personas que conforman el personal interno, también comparten otros espacios informales que pueden ser considerados, como por ejemplo el trayecto de vuelta a sus casas, después de cumplir con sus horas de trabajo, reuniones informales fuera del ámbito laboral, etc.

Por último se considera, de acuerdo al análisis realizado, que la comunicación informal en la organización genera algunos problemas internos.

4. Si se constata la omisión, distorsión y sobrecarga de mensajes, dentro de este Centro Cultural y Museo *ello se explica por la poca comunicación escrita y formal en la institución, siendo predominantemente verbal.*

Para Richard Hall (1.983: 199), es posible distinguir tres problemas en la Comunicación Interna de las organizaciones. Para él los mensajes “*se transforman o alteran*” cuando recorren el sistema, de modo que cuando son recibidos por el destinatario final, este interpreta algo diferente al mensaje original, desvirtuando el significado original. Distingue así omisión, distorsión y sobrecarga en la comunicación interna (conceptos desarrollados en el marco teórico).

En la hipótesis anterior se citó un fragmento de una entrevista en el que se decía que la comunicación interna en la organización funciona como un teléfono descompuesto. A continuación se recuperan las definiciones contextuales de esa entrevista, que permiten poner en relación esa distorsión y lo que la misma genera:

- 20.2.5. /por ahí/ /(la)/ (COMUNICACIÓN=) es aquella que es como esos teléfonos descompuestos que dijo jorge [+director] que le dijo gabriel que nos diga a nosotras [+personal] [+en el museo jorge pasquini lópez]
- 20.2.6. /y bueno/ /por ahí/ /eso/ (TELÉFONO DESCOMPUESTO=) es aquello que por ahí molesta – 20.2.5.
- 20.2.7. /no no sé si molesta/ /eh/ /sino/ /la/ INFORMACIÓN es aquella que no llega como debe ser y hay malos entendidos – 20.2.6.
- 20.2.8. /ese/ /el/ PROBLEMA es aquello que (en la comunicación=) es (que la información se [+distorsiona] y hay malos entendidos=) [+en el museo jorge pasquini lópez]

En el análisis de esta entrevista se deja en evidencia explícita la existencia de distorsiones en la comunicación, y que las mismas generan problemas y molestias internas.



En el intento de corroborar las hipótesis planteadas para esta investigación también se ha puesto de manifiesto la relación entre la comunicación y algunos problemas internos.

En la corroboración de la hipótesis anterior se habló de la informalidad de la comunicación interna de la organización.

A continuación se analizan las redes ESCRITO y ORAL-VERBAL, y se realizan algunas observaciones al respecto.

De acuerdo a lo que se puede observar en la primera de esas dos redes, existe la formalidad del recado en un papel escrito, en el que el personal de diferentes turnos se deja mutuamente para coordinar un trabajo.

Estos mensajes escritos se caracterizan por ser sintéticos, poco claros, genéricos y no puntuales, en el sentido de que no se puede poner todo el detalle en mensajes por escrito.

Estos mensajes, escritos por el personal o por directivos, se dejan en un panel, que se ubica en uno de los Gabinetes, el de cerámica. Este panel no es observado por todo el personal, ya que no existe ese hábito, por lo que este sistema no permite asegurar que el mensaje llegue a destino. Este sistema también se utiliza para dejar mensajes al personal de fin de semana.

Algunas personas dejan mensajes por escrito pegados en las pantallas de las computadoras, o en lugares similares definidos estratégicamente, estimando que el destinatario utilizará esa determinada computadora al día o al turno siguiente, o revisará ese lugar considerado como estratégico para dejar mensajes. Esto no ocurre así todas las veces y sucede que en oportunidades, el mensaje no es leído, ni siquiera es visto.

Según las entrevistas la mayoría del personal utiliza esta metodología, más que la oral, está más arraigada últimamente en la organización, y se utiliza para el traspaso de información.

Para algunos entrevistados, el hecho de comunicarse por escrito es el problema. Es que de acuerdo a lo planteado en estos párrafos se puede deducir que, el escrito, no es un sistema de comunicación interno muy desarrollado y efectivo en la organización.

De la red ORAL, se puede decir que, como se planteó con anterioridad, la comunicación oral es la forma de comunicación más utilizada y arraigada en la organización (aunque en ningún lugar se encuentre plasmada como política, algunos integrantes de la organización la consideran como tal). La gran mayoría del personal se comunica oralmente.

Se plantea en una entrevista, que la comunicación oral se da entre personas del mismo turno, dejando la escrita para la comunicación entre personal de diferentes turnos y días.

Contrariamente a lo planteado en la red ESCRITO, en la red ORAL se evidencia que algunas personas se comunican más de manera verbal que escrita; incluso algunos manifiestan que lo realizan sólo verbalmente.



Queda claro que en el Paseo Botánico y Etnobotánico el personal se comunica verbalmente. La planilla que existe en esta área de la organización se utiliza como orden de trabajo que dejan los directivos de la misma a su personal para coordinarlos. Pero todas las demás comunicaciones se realizan de manera verbal, la información que se tiene está a disposición de manera oral, y parte de la coordinación del personal también se realiza oralmente.

De la red COMUNICACIÓN – eje *10-Escrito* y del eje *11-Oral*, surgen observaciones similares a las planteadas de acuerdo al análisis de la red ESCRITO y ORAL, propiamente dichas. Por ejemplo, que la comunicación es escrita y abundante (se manifiesta que hay mucha comunicación). También que el personal se comunica por escrito, pero que esta metodología falla y no es buena. Aquí aparece el e-mail o correo electrónico como aquel canal de comunicación que es cuestionado al momento de pensar si se lo utiliza para la comunicación o no. Esta duda permite aseverar la falta de su legitimación, de su uso, con respecto al personal.

De la red COMUNICACIÓN – *11-Oral*, se vuelve a observar que lo oral aparece como metodología de comunicación entre el personal de un mismo turno, mientras que la comunicación escrita se utiliza para la relación entre turnos diferentes.

Para el área del Museo, la comunicación se da de manera verbal, nada formal entre el personal, el cual se comunica charlando. De la misma manera se comunica, de acuerdo a esta red, el personal en el Paseo Botánico y Etnobotánico.

Para concluir se puede decir que el análisis de la red ORAL presenta contradicciones con el análisis de la red ESCRITO, como también son contradictorios ambos ejes (*10-Escrito* y *11-Oral*) en la red COMUNICACIÓN. Pero de acuerdo a lo observado en la organización, se puede afirmar que la comunicación que abunda es la **oral-verbal**.

Los mensajes escritos de los que se habla no pertenecen a una política de comunicación, e incluso ellos mismos pueden considerarse como informales: pues también se generan espontáneamente, de acuerdo a lo que cada actividad vaya demandando y no existe un marco establecido para su desarrollo.

En la definición contextual citada en la que se habla de que la comunicación interna funciona como teléfono descompuesto, se pone de manifiesto que la distorsión en algunos mensajes se produce debido a que su transmisión se realiza íntegramente de manera verbal. Si pensamos en la posibilidad de transmitir ese mismo mensaje por escrito, ¿sufrirá éste distorsiones? ¿Se interpretará de igual manera por todos sus destinatarios, aún permaneciendo por escrito? Esto dependerá de si existe un lenguaje y/o una interpretación compartidos por el personal, lo que lleva a pensar en si existen mecanismos para establecer y explicar acuerdos sobre política institucional, lo que a su vez conduce al planteamiento y análisis de la quinta y última hipótesis.

5. Si se constata la imposibilidad de establecer un lenguaje y una interpretación compartidos *ello se explica por la falta de reuniones para establecer y explicar los acuerdos sobre política institucional.*

Del análisis de la red REUNIONES, se puede advertir que la realización de las mismas persigue siempre un fin institucional, que deviene de la forma de ONG del Grupo Yavi de Investigaciones Científicas:



- Asambleas obligatorias de la Comisión Directiva.
- Para tomar decisiones a nivel institucional-organizacional (como la permanencia de algún miembro).
- Para buscar solución a algún problema grave, a través del planteamiento de lo que el Grupo es y quiere.
- Para renovar autoridades.
- Para la presentación de Balances Contables.

A partir de estas reuniones la Comisión Directiva también logra de alguna manera, una autoevaluación muy provechosa. Pero no se pone en evidencia que alguna reunión se realice con otros propósitos, más empíricos, o por lo menos no de una manera definida y establecida formalmente (con tiempos y períodos, con temas planteados, etc.). Es decir, las reuniones no se establecen como un sistema de comunicación.

En algunas entrevistas se dijo que las reuniones son aquellas con las que se coordina el personal básicamente (definición contextual 16.4.1. – En ANEXOS 2). Esta afirmación no es algo que se haya podido comprobar durante el período en el que se realizó la observación en la organización, e incluso no se condice con lo que manifestaron otros entrevistados.

En otras respuestas se expresa que se realizan muy pocas reuniones, y que no siempre es posible llevarlas adelante con regularidad.

Para algunos directivos, no es necesario mantener reuniones con regularidad.

También se manifestó que las reuniones son consideradas como política de comunicación. Esto no está establecido más que para la Comisión Directiva, y, como se dijo antes, se realizan con propósitos institucionales, no como parte de una política de comunicación interna. A veces estas reuniones son reglamentarias.

Lo que el personal del Museo advierte es que anteriormente se realizaban más reuniones que en la actualidad, ya que ahora sólo se generan si hay algún evento (el cual obliga a algunos participantes a reunirse). Es usual que en la organización se realicen Jornadas, Congresos o actividades similares, que requieren de mucha comunicación, pero no son algo que se realicen comúnmente. Estas reuniones involucran sólo al personal afectado a ese evento, y no se realizan para todo el personal. Algunas personas no se enteran de que se llevaron a cabo. Esto puede generar celos y puede llevar a la falta de motivación del personal que no participó de la reunión, pues es posible que se perciba un sentimiento de exclusión.

En el Paseo Botánico y Etnobotánico las reuniones se realizan con mayor frecuencia. Las mismas van surgiendo a partir de la intención de analizar los problemas del personal, e intentar dar soluciones antes que se vuelvan más profundos, y a veces, para identificarlos.

Aparentemente la realización de una reunión es una instancia a la que se arriba porque la situación en la organización está fuera de control, es caótica. Por algunos entrevistados es vista como una herramienta que se pone en práctica cuando ya no quedan alternativas de solución para una determinada situación.

Por lo tanto se percibe que las reuniones que se realizan son de un tinte netamente institucional, por lo general entre la Comisión Directiva, y no se implementan como



una herramienta de comunicación, mucho menos como instancias para establecer y explicar los acuerdos sobre política institucional entre los directivos y el personal.

Los objetivos organizacionales (sobre los que se realiza un abordaje más adelante), o cualquier otro tema que se necesite comunicar internamente, pueden ser planteados por el Director, en primer lugar, y deberían ser los mismos que reproducen los integrantes de la Comisión Directiva y el personal. Las reuniones se constituyen en una herramienta clave para lograr esto en una organización como el Centro Cultural y Museo *Jorge Pasquini López*. Esta puesta en común no se logra, puesto que no se realizan reuniones con la periodicidad suficiente, y se puede afirmar que existe, según lo planteado, una ausencia de un lenguaje y una interpretación compartida por el personal de las políticas institucionales.

Sobre el SUPUESTO

Con todo, es necesario revisar el supuesto desde el cual se parte para el planteamiento de las hipótesis desarrolladas:

En una organización, una comunicación interna planificada es el punto de partida hacia la realización de sus objetivos y hacia una comunicación externa coherente con la primera.

Este supuesto, por la extensión de esta investigación, no ha podido ser contestado, corroborado, y continua como tal, dando pie a la posibilidad de generar otras investigaciones al respecto, diseñar nuevas hipótesis, servir de marco para generar nuevas ideas.

Sin embargo, algo se puede decir al respecto.

Se ha visto que la comunicación interna en la organización estudiada no es planificada, y es excesivamente informal. Como consecuencia, se generan algunos problemas internos, que tienen que ver con la comunicación, y que, sin duda, dificultan la consecución de los objetivos organizacionales.

Sobre la comunicación externa (es decir, aquella que mantiene la organización con los públicos externos a la misma) no se ha avanzado en esta investigación. Pero, se ha observado que muchas veces el personal tiene desconocimiento de algunas actividades que se planifican o realizan en la organización. Ha ocurrido en varias oportunidades que visitantes han solicitado información sobre una actividad y que la persona que estaba en ese momento a cargo no pudo brindarla, por desconocimiento. Esto puede ser interpretado por el visitante de muchas maneras, pero no es descabellado pensar que una de esas interpretaciones de este acto puede ser la falta de comunicación entre el personal, la desorganización, o la mala circulación de la información. Aspectos negativos que pueden dar forma a una imagen o a una representación mental determinada de la organización estudiada. Es obligado cuestionarse qué hubiese ocurrido si la persona hubiese tenido a mano la información para atender las inquietudes o dudas del visitante. Quizás la interpretación de éste último, sobre la organización del Centro Cultural y Museo, podría haber sido otra.

El ejemplo planteado constituye un primer acercamiento a la explicación del supuesto planteado en esta investigación. Por ello no se considera que el mismo esté agotado en las posibilidades de investigación y mucho menos que se haya podido comprobar su veracidad.



Sobre los OBJETIVOS

Aunque no se plantearon como un tema de abordaje en las hipótesis de trabajo de esta investigación, se considera que el análisis de los objetivos de la organización, y del eje OBJETIVOS, son interesantes para plantear algunas cuestiones del Centro Cultural y Museo, que tienen que ver con la comunicación interna. Por ello se intentará avanzar sobre algunas explicaciones al respecto.

Es necesario aclarar que cuando se habla de objetivos se hace referencia directa al proyecto organizacional, al que se entiende como un conjunto de proposiciones que tiene una organización para orientar sus objetivos estratégicos de acuerdo con unos principios y a través de unas políticas de acción. Constituye un marco de referencia para que los miembros de la institución conozcan hacia dónde se dirige la misma, cuáles son los valores en los que cree, qué parámetros maneja para decidir en situaciones críticas, entre otras cosas (GONZÁLEZ PÉREZ, 2004). Y por objetivos se entiende aquellos logros definidos por la organización, que la misma busca alcanzar (ANDER EGG, 1993).

De acuerdo a lo manifestado por el Director de la organización que se estudia, los objetivos de ésta son múltiples, pero básicamente están orientados a agregar valor científico y académico al conocimiento, considerándolo un valor agregado, y poniéndolo al alcance de la sociedad.

Éste puede considerarse el objetivo general de la organización, ya que también posee otros, más puntuales y específicos. Los objetivos específicos son aquellos que surgen regularmente, y que se convierten en nuevas actividades, proyectos, acontecimientos, etc. que la organización debe afrontar, como por ejemplo montar una muestra o disponer de un lugar en el que se puedan ubicar todas las piezas de cerámica para realizar alguna restauración.

“Ofrecer” también es uno de los objetivos de la organización. El acto de ofrecer implica poner a disposición de artistas o alguna persona interesada en realizar alguna actividad, las instalaciones de la organización. Por otro lado el ofrecer involucra la posibilidad de poner conocimiento a disposición del público en general, como una organización que brinda educación no formal (los museos en general son espacios de educación no formal) para alumnos de escuelas, o bien para cualquier persona interesada en algo de lo que este centro cultural y museo puede brindar.

En el ejemplo citado por el Director en la entrevista, el encuentro de coros, parece cumplirse uno de esos objetivos: brindar un espacio a la sociedad para realizar una actividad cultural en la que participe gente de diferentes procedencias y disfruten tanto de la actividad como del lugar. Se considera, rescatando las palabras utilizadas por el Director, que durante el desarrollo de esta actividad se generaba un “aporte al diario vivir”, y se estaba disfrutando del lugar de manera sana. (Aunque la misma haya implicado costos que fueron cubiertos sólo por la organización – Ver entrevista 7)

Para el Director el hecho de que los objetivos se cumplan o no depende de que el personal que trabaja en la organización quiera cumplirlos. En ese sentido mucho tendrá que ver el factor motivación, tratado anteriormente en el marco teórico (Ver marco teórico: 7. El Sentimiento de Pertenencia – En el desarrollo de la Comunicación Interna).



Su posición en cuanto a que la responsabilidad por las cosas que pasan, que se generan o que se suceden, debe ser compartida por todos, también constituye uno de los objetivos perseguidos en la organización.

El Director manifiesta que uno de los objetivos de la organización es seguir creciendo. En concordancia con esta intención de la organización, algunos integrantes (personal) manifiestan que la misma está en un proceso de conseguir un poco más de lo que ya obtuvo (definición contextual: 1.1.2. – En ANEXOS 2). Se trata, de acuerdo a lo relevado en las entrevistas, de una organización que no se limita a su realidad actual, sino que constantemente está ampliando sus horizontes, para ver qué hay más allá, y continuar creciendo. No tiene marcado un límite, ni se restringe a determinar una o varias cuestiones para su accionar. Ampliar sus redes y sus horizontes y todo lo que ya tiene es uno de sus objetivos.

El Director también propone una apertura para incorporar a quien quiera realizar algún aporte a la comunicación en esta organización. Para ello estima necesario que todas las actividades de comunicación que se propongan, se alineen detrás de los objetivos de la organización, y que la comunicación sea eficiente.

Las visiones de otros directivos de la organización y de integrantes del personal temporario sobre los objetivos, no son iguales, y presentan acercamientos y diferencias con respecto de la visión del director de la organización.

Para otros directivos los objetivos de la organización se basan en mostrar lo que ellos están haciendo, en tener un lugar para realizar las investigaciones (en tener laboratorios, por ejemplo), entre otros. En este sentido se encuentra una coincidencia entre lo que plantea el Director y otros directivos entrevistados en cuanto se busca ofrecer o mostrar lo que los directivos realizan: es decir, ofrecer conocimiento a la sociedad con el valor agregado de la investigación (ver entrevista 23, o Subeje 13-Mostrar y 14-Tener un lugar, dentro del Eje Objetivo – En ANEXOS 1 – entrevista – y 3 – redes).

Aquí se pone en evidencia un problema vinculado a la falta de espacio: se cruzan dos objetivos cuando se pretende hacer restauración, se necesita mucho espacio para disponer las piezas por toda la infraestructura de la organización y al mismo tiempo se necesita montar una muestra. De acuerdo a esto, el objetivo de seguir creciendo, propuesto por el Director, toma de nuevo fuerza y debe ser mantenido para poder continuar con el desarrollo de las actividades tanto científicas como culturales. En este caso se trata de un crecimiento en infraestructura, para poder disponer de espacios culturales, para montar una muestra, y por otro lado de espacios con otras características para disponer o expandir todas las pequeñas piezas de cerámica que se precisan para restaurar algún elemento.

Para otros directivos el objetivo de la organización es brindar una propuesta integral para la comunidad, tanto cultural como natural.

La investigación es un objetivo planteado por algunos directivos en la organización. Muchos expresan la necesidad de poseer un lugar físico para realizar estas investigaciones, y los laboratorios y salas del Centro Cultural y Museo lo constituyen. Lo cierto es que el grupo de directivos de la ONG se denomina Grupo Yavi de Investigaciones Científicas, por lo que la investigación constituye una actividad primordial en el mismo.



Para algunos directivos el crecimiento de la organización es un objetivo. Este crecimiento es entendido como la posibilidad de generar la expansión edilicia, con nuevos laboratorios.

Mostrar el resultado de las investigaciones o lo que los directivos están realizando es otro de los objetivos considerado por ellos.

Para los directivos del Paseo Botánico y Etnobotánico, el atraer no sólo a la comunidad, sino también al turismo, es un objetivo a perseguir desde la organización. Y es que el Paseo Botánico y Etnobotánico está conformado por varias hectáreas de tierra de selva pedemontana, donadas al Centro Cultural y Museo para la realización de una reserva. Su circuito trazado para recorrer a pie conforma una atracción turística interesante y de una riqueza inmensa en lo que hace la diversidad biológica y paisajística que se puede apreciar en el lugar.

Para las personas que dirigen el Paseo Botánico y Etnobotánico uno de los principales objetivos es la difusión de las actividades de la organización de diferentes maneras: publicaciones, participación en congresos, transmisión a través de la educación, etc.

Las divergencias con los objetivos planteados por el Director de la organización se presentan más marcadas en el discurso del personal temporario.

Como respuesta a cuáles son los objetivos de la organización, algunos plantean ciertas preguntas a cerca de su existencia, lo que permite aseverar la falta de conocimiento de los objetivos de la organización en algunos entrevistados.

Para el personal los objetivos de la organización, que coinciden con los expresados por los directivos son:

- Informar a los turistas, a la gente, a la comunidad sobre lo que es la organización.
- Que la comunidad tenga conocimiento sobre la diversidad de la cultura y la arqueología en la Provincia
- Promover y dar un espacio, para el arte y la cultura.
- Hacer que la organización crezca.
- Promover y fortalecer el Turismo.
- Realizar difusión de las actividades de la organización.
- Divulgar la cultura, las tradiciones

Los objetivos que plantea el personal y que no presentan similitud con los expresados por los directivos, o presentan una orientación diferente son:

- Traer gente a la organización: este objetivo se presenta con un matiz diferente en el personal, ya que sólo mencionan la necesidad de traer gente a la organización, sin importar que sean turistas, estudiantes o que se trate de la comunidad en general. Puede pensarse en que falta entender por qué es un beneficio traer gente a la organización, al Museo, al Paseo Botánico y Etnobotánico, al Centro Cultural. Lo que manifestaron los directivos es que no sólo existe la necesidad de traer gente a la organización como espectadores o destinatarios de una acción, sino también la necesidad de persuadir y fidelizar la visita de públicos específicos (como estudiantes de niveles inferiores, y también académico) e incluso de persuadir y fidelizar la participación y el arribo a la institución de artistas que sean capaces de



generar actividades de diferente índole en la organización, de manera más o menos permanente.

- Tener un lugar para trabajar: cuando el personal manifiesta que un objetivo es tener un lugar para trabajar se refiere a la conservación del lugar pero como una fuente de trabajo; es decir que el objetivo es visto como la necesidad de cuidar a la organización para poder seguir realizando la labor que esta persona realiza en ella (como en el caso de los talleres de cerámica).
- Conservar el lugar y renovarlo: son dos objetivos que tienen una profunda relación con el anterior. Estas actividades planteadas por el personal como objetivos parecen manifestados como eventos aislados y aparentan no estar incorporados en la visión macro del director de la organización: poder ofrecer conocimiento con el valor agregado de lo científico.
- Hacer lo que los directivos piden: no aparece entre los objetivos manifestados por el grupo de directivos. Este se presenta como un objetivo puntual, casi de reacción.

Se percibe, de acuerdo a lo manifestado y analizado el mundo semiótico posible, que todos los integrantes del Centro Cultural y Museo *Jorge Pasquini López*, ven una parte de la misma cosa, con matices diferentes que a veces pueden producir diferencias importantes entre ellos mismos. No hay una percepción y aprehensión completa de los objetivos de la organización; cada uno ve una arista y una parte diferente en la misma unidad.

Se considera este punto de interés debido a que los objetivos de una organización permiten establecer un **alineamiento de acciones**, un **entendimiento y una aprehensión del actuar organizacional**, lo que produce que cada una de las personas que trabajan en una organización entienda, valore y planifique sus acciones en el marco establecido por esos objetivos organizacionales.

Los objetivos organizacionales son planteados por el Director, en primer lugar, y deberían ser los mismos que reproducen los integrantes de la Comisión Directiva. Será necesario que sean comunicados a todo el personal, sin excepción, y de una manera clara y sencilla. A modo de ejemplo, una posibilidad puede ser trabajar en reuniones sobre objetivos con el personal de mayor antigüedad; dar un manual de bienvenida al personal nuevo, o diseñar alguna proyección multimedia o audiovisual a modo de presentación, para introducirlos en los objetivos organizacionales. En el marco teórico, en el apartado 5. *Hacia un análisis de plataformas de comunicación interna*, se consideraron los audiovisuales de la organización para uso interno, ya que pueden servir para transmitir información sobre la organización, detallando sus actividades, objetivos y proyectos a los públicos internos, manteniéndolos informados y actualizados de la realidad organizacional.

No se debe dejar de considerar la posibilidad de que todos los integrantes participen en la definición o reorientación de algún objetivo o varios objetivos, lo que generaría implicación del personal en la estrategia de la organización. Este es uno de los objetivos de la comunicación interna. Se entiende que esta puesta en común de los objetivos de la organización, no sólo mejorará la incumbencia de cada uno de los puestos de trabajo y generará más compromiso en las personas, sino que también terminará apoyando una sinergia organizacional benéfica. En síntesis la buena comunicación de los objetivos y que los mismos sean compartidos por todos ayudará a “organizar la organización”, como se planteó en el marco teórico.

La visión fragmentada de los objetivos, por parte del personal de la organización, también puede responder a la ausencia de reuniones entre los integrantes de la



organización que permitan hacer una mejor difusión interna de esos conceptos, o cualquier otro que sea necesario compartir en la organización y que tengan que ver con acuerdos sobre la política institucional. Es decir, este punto también tiene relación con lo que se planteó en el desarrollo de la hipótesis 5.



En síntesis

Sobre las hipótesis

1- No existe una política de comunicación interna en la organización. No hay acuerdos formales explicitados sobre comunicación en la organización. Sólo hay formas de comunicación aisladas e inconexas que se generan por sentido común y de manera espontánea. Por este motivo no se logra una coherencia en los procesos comunicativos dentro de la organización. La comunicación no cumple su objetivo de coordinar las diferentes partes.

2- Los públicos internos no están correctamente coordinados, lo que deviene de una ausencia de políticas de comunicación interna.

Hay un quiebre comunicacional entre los distintos sectores, entre los distintos turnos, y con el personal de fin de semana. No se utilizan de manera provechosa y eficiente los canales de comunicación existentes, ni existe una conciencia con respecto a su uso y su importancia. La falta de comunicación entre los actores dificulta la organización y la coordinación de los mismos, provocando que dos personas realicen la misma actividad sin saberlo, que desconozcan lo que hacen los demás, que no se planifiquen adecuadamente algunas actividades, que las que se planifiquen no se conozcan.

El personal nuevo no recibe la información adecuada para la realización de sus tareas, ni tampoco sobre la organización misma, lo que genera dificultades para la realización de tareas, una sensación de despreocupación, y por último desmotivación.

La ausencia de una gestión de la comunicación lleva a que exista un desequilibrio en los recorridos de la información y su distribución: en algunos lugares de la organización no circula bien y no se distribuye adecuadamente. Esto también perjudica la coordinación del personal.

3- La comunicación en la organización es informal: predomina lo verbal y espontáneo. Esta característica provoca que los mensajes se distorsionen a medida que se van comunicando dentro de la organización. Algunos problemas en la organización son consecuencia de esto.

Se considera que la formalización de algunos aspectos de la comunicación interna mejoraría la situación actual (incrementando la circulación de la información por escrito, readecuando y poniendo en valor los paneles para dejar información por escrito, entre otras alternativas).

La planificación de la comunicación y una consecuente creación de políticas de comunicación, brindarían beneficios en la organización.

4- La comunicación en la organización se caracteriza por ser informal, y su forma es verbal. Hay muy poca comunicación escrita y los canales escritos no son bien utilizados ni aprovechados en la organización.

Al existir una comunicación predominantemente informal, los mensajes se distorsionan a medida que van recorriendo un trayecto, pues en ocasiones se omiten



algunos datos que pueden ser importantes alterando su significado original. Esto genera un clima negativo en la organización, la información no se transfiere de manera adecuada, hay malos entendidos, y, por último, se generan problemas.

Los mensajes emitidos por escrito son poco claros, sintéticos, genéricos y escasos. Se escriben en un papel cualquiera que se deja en paneles ubicados en la organización o en lugares poco adecuados. Si bien la organización recibe mucha información vía correo electrónico, su uso no está legitimado entre su personal.

La comunicación entre personas que trabajan en la organización en un mismo turno, es predominantemente verbal. La comunicación entre las personas de diferentes turnos es escrita. Al ser tan poco desarrollada, la comunicación escrita falla, y se producen descoordinaciones.

5- Las reuniones no son vistas, en la organización estudiada, como una herramienta de la comunicación, y por lo tanto no se utilizan para establecer y explicar los acuerdos sobre política institucional.

Las reuniones entre el personal y los directivos no se realizan periódicamente en la organización. Las reuniones que se generan persiguen un fin institucional, de acuerdo a los requerimientos de la ONG. Esta instancia es provechosa, ya que les permite a los directivos de la organización hacer una autoevaluación.

En el Área Paseo Botánico y Etnobotánico las reuniones tienen otro carácter y funcionalidad, constituyendo una fortaleza de ese sector en la organización. Las reuniones se realizan para identificar problemas del personal, analizarlos y darles solución. Este aspecto positivo fortalece al grupo, favorece la planificación de tareas y permite obtener algunos resultados buenos en el corto plazo. Estas reuniones se realizan periódicamente (por lo menos una por semana) y deberían tomarse como ejemplo en otras áreas de la organización.

En el resto de la organización no ocurre así. Para algunos directivos de otras áreas, no es necesario mantener reuniones con regularidad. Las reuniones que se realizan son para poner orden en una situación demasiado problemática, o para un evento en particular (sólo con un grupo reducido de personas).

Sobre los objetivos

Los objetivos del Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López, no son comunicados claramente hacia el personal de manera clara y completa, desde que ingresan a la organización.

Esto contribuye a la falta de coordinación entre el personal, ya que no realizan una aprehensión de la organización por falta de comprensión de los objetivos organizacionales.

La correcta comunicación de los objetivos hacia el personal favorecería el tratamiento y la gestión de los puntos abordados en esta investigación, considerados problemáticos para la organización.



La opinión del Director de la organización

Finalizada la investigación y al extraer algunas conclusiones, percibimos la posibilidad de enriquecer la investigación a través de la contrastación de los resultados provisorios con la visión del Director de la organización. Para ello mantuvimos una nueva entrevista con él. (La entrevista se transcribe en ANEXOS 4).

En esa ocasión se comenzó por el abordaje de los objetivos de la organización, oportunidad en la que el Director dejó en claro su punto de vista.

Cuando se habló de los objetivos, el Director aclaró que el conocimiento no es un valor agregado literalmente, como planteó en la entrevista que se le realizó con anterioridad. Sino que el conocimiento científico es parte originaria de todo lo que existe (o casi todo, ya que se exceptúa lo artístico – no se lo considera científico) en la organización. Es decir el origen de todo es la investigación, a partir de la que se genera lo demás (restauración, investigación, muestras, publicaciones, etc.). Al momento de una muestra en el Museo, la pieza exhibida contiene todo ese valor que le dio la investigación, no como algo agregado, sino como algo netamente integrador, generador, de esa pieza. (Ver entrevista en ANEXOS 4: Fragmento 1).

Al hablar, de acuerdo a lo planteado en el análisis de esta investigación, de la necesidad de que todo el personal conozca los objetivos, el Director manifestó que eso no es necesario. Para él, el conocimiento de los objetivos de la organización se realiza gradualmente, y se va dando de manera natural para los integrantes de la organización (Ver entrevista en ANEXOS 4: Fragmento 3). Incluso puso como ejemplo esta investigación, la que trata, en algunos aspectos, de entender cuáles son los objetivos. En relación a esto, lo que se ha planteado en algunas conclusiones es que se identifica una posibilidad de mejora en la organización a partir de que los objetivos de la misma sean conocidos por todos los integrantes, desde el punto de vista que generan cohesión, integran al personal, conforman identidad de grupo, entre otros beneficios. No se considera, como lo hace el Director, que estos objetivos involucren la acción o participación de todo el personal, en todos los objetivos. Sólo se sugiere un trabajo en la difusión de esos objetivos, para que sean compartidos (en el sentido de que sean conocidos por todos). Para el Director el conocimiento sobre los objetivos implica trayectoria, y no se pueden aprehender de una vez. Para él es suficiente con que la dirección sí los tenga presentes, en todos los proyectos que encara y en las actividades que realiza.

Con respecto al quiebre advertido entre Paseo Botánico y Museo, él manifiesta que se da como algo natural y lógico en la organización. Haciendo un paralelo con otras organizaciones o empresas, él considera que las personas que trabajan en determinadas áreas no tienen por qué involucrarse o conocer lo que existe en las otras. Sin embargo se ha visto, a partir del análisis de las entrevistas, que el desconocimiento entre áreas lleva a generar desconfianza, lleva a pensar que los otros compañeros de trabajo no realizan ninguna actividad en horario laboral, provoca que se generen celos y que se desconozcan las problemáticas por las que atraviesan los distintos sectores de la organización. Con respecto a esta postura el Director dijo que se intenta mantener informado al personal. Habló de un ejemplo concreto que demuestra un interés y una intención de acercar diferentes áreas: Museo (con el nuevo personal que se está formando como Asistentes Sociales) Paseo Botánico y Taller de Cerámica. Estos dos últimos sectores compartirán una casa que se acondicionará para las actividades que realizan, en una parte del circuito del Paseo Botánico, en el Barrio Bajo la Viña, cerca del río; mientras que los primeros, los futuros Asistentes Sociales, trabajarán en proyectos comunes entre las



áreas mencionadas. El Director cree que si todos participan de todo, no serán funcionales a nada.

Cuando se habló de la informalidad de la comunicación en la organización, el Director manifestó que posiblemente la burocratización de la misma sea algo que le convenga. Cuando en esta Tesis se plantea una formalización de la comunicación, se deja en claro que se considera que puede llegar a ser más beneficioso formalizar algunos de sus aspectos, pero que el exceso de formalismo puede llevar a complicar aún más las cosas, e incluso, a extinguir la organización o cambiar su identidad. Es que se trata de un factor identitario clave en esta organización: lo informal es parte de ella. Si se deja de ser informal para ser totalmente formal se arribaría, coincidiendo con la opinión del Director, a la destrucción de esta organización. La organización ya no sería la misma. No es esa la intención de lo que aquí se plantea, e incluso la formalización de algunos aspectos de la comunicación interna, se plantea como una posible hipótesis de trabajo, como una nueva hipótesis. El Director manifiesta que la comunicación formal no es algo que pueda desarrollarse y fortalecer a esta organización, ya que no es una empresa multinacional, ni una empresa que distribuya masivamente un producto específico (como lo hacen empresas alimenticias o de refrescos). Por ello considera que la comunicación informal es la que mejor se ajusta a la realidad organizacional del Complejo Natural y Cultural. La considera informal porque no está establecida ni tiene normas y es muy consciente de que depende de parámetros tales como recursos y diferencias personales, entre otros. Para él la comunicación formal genera mayor control y obliga a las personas, lo cual no se puede hacer en esta organización donde se promueve cierta libertad de acción, donde no existen sueldos, sino subsidios y becas (conformados por un monto mínimo), y en la que lo que mueve al personal a estar y participar es el espíritu y el amor a las actividades que desarrolla.

Como un aspecto de la reestructuración de algunos elementos de la comunicación interna, se propone como posibilidad la readecuación y revalorización de paneles o cartelería como espacios de comunicación permanente para personas que no ocupan los espacios de manera permanente. Es decir que se consideran como un lugar en el que se puede dejar un mensaje que no se borre, ni se saque, permaneciendo un tiempo en exposición, para las personas que transitan con cierta intermitencia en el tiempo, por los lugares en los que se encontrarían esos paneles en la organización. El Director ha hecho notar que ve esta idea perfectamente viable, pero que cuestiones de esta índole no le garantizan la participación o el involucramiento del personal en la actividad que se comunica. Lo que se persigue con esta idea de cartelería es informar a los diferentes grupos, en diferentes turnos, de las actividades que encara la organización, y se sugiere que la información se presente esquematizada de la mejor manera, para facilitar la coordinación entre el personal. Tampoco se plantea que el refuerzo o la redistribución de paneles deban ser una prioridad o sean la única posibilidad de cambio en la comunicación. Hay muchas posibilidades de darle un poco más de formalidad a la comunicación, lo que quizás demande un nuevo trabajo, y excede los límites de este.

Para el Director la comunicación, formal o informal, no es lo decisivo ni algo que resuelva prioridades en la organización, si no se convierte en acción.

Lo que claramente plantea el Director de la organización es que hace falta una figura, un profesional, una persona que realice lo sugerido por esta investigación, ya que es algo que demandaría recursos, energías y atención. Aquí se hace evidente la necesidad de un comunicador organizacional para reforzar, promover y quizás crear nuevos canales de comunicación interna.



El referente entrevistado se manifestó interesado en muchos aspectos de la comunicación, tales como la relación con los medios, la difusión, el sitio web de la organización, entre otros.

En esta investigación no se ha avanzado sobre el análisis del sitio web de la organización debido a que se han enfocado aspectos, formas y canales de comunicación internos, considerándose al sitio en Internet como un medio o canal que apunta a públicos externos. Sin embargo no se debe dejar de hacer referencia a la importancia de esta herramienta de comunicación para una organización como la que se estudia y es un ejemplo que también permite analizar un factor organizacional interno: la misma no se ha concluido y se abandonó su rediseño, encontrándose algunos datos sin actualización.

Otra vez se hace visible la necesidad de la figura del comunicador organizacional que, interna o externamente, se encargue de la gestión de las comunicaciones.

Al momento de realizarse la entrevista sobre la que se hace referencia en párrafos anteriores, se logra advertir que ya hay personal nuevo en la organización, integrantes que no estaban aún cuando se realizaron las entrevistas que forman parte del Corpus de esta investigación. Esto es un factor casi constante en la organización y por distintos motivos el personal cambia casi continuamente, algunas personas dejan la organización y vuelven al poco tiempo. Otras continúan. Otras abandonan y no regresan. Distintos aspectos influyen en estos comportamientos: los problemas de retención del personal básicamente se originan por problemas de dinero (ausencia de un sueldo) y al aparecer nuevas y mejores oportunidades laborales las personas dejan la organización (ya se hizo alusión a esta problemática con anterioridad).

Por otro lado, fuera del registro de las entrevistas, algunos directivos explicaron que las medidas, los cambios, o las implementaciones que se realizan en la organización, deberían ser coyunturales, ya que las relaciones, las condiciones de trabajo y el personal se modifican rápidamente. Por lo tanto todo lo que se piense en materia de comunicación debe pensarse para esa dinámica de cambios continuos y se debe considerar por ello que la comunicación formal no puede ser una de las mejores alternativas. Es así que los directivos prefieren una organización informal y una comunicación informal en ella.

El día de la realización de la última entrevista al Director, él realizó una invitación para participar de dos reuniones. Una entre el Director y el grupo a cargo del Taller de cerámica, para tratar la presentación de un proyecto para financiamiento de elementos de trabajo para el taller. La segunda reunión, para plantear lineamientos de trabajo con las dos personas nuevas en el Museo: una pareja de estudiantes avanzados de la carrera de Trabajo Social en el Populorum Progresio. Estas instancias son las que se propone multiplicar y fortalecer en la organización, como uno de los puntos que involucra la gestión de la comunicación interna (ver análisis de la quinta Hipótesis). La observación participante en estas reuniones permitió constatar los beneficios de su realización: acercamiento del Director hacia el personal, definición de políticas de acción, establecimiento de definiciones y vocablos compartidos, identificación del personal con objetivos, transmisión de políticas institucionales, entre otros.

El Director de la organización, en una charla mantenida antes de la última entrevista, nos habló de la necesidad de una revisión y un cuestionamiento del concepto de comunicación interna utilizado en esta investigación. Para él no se debe aplicar la comunicación como dicen los manuales, sino que se debe analizar el contexto



previamente, para diseñar estrategias de comunicación internas coherentes con las realidades organizacionales y las características que cada organización desarrolla en su adaptación al entorno o al medio. Estas características propias de cada organización son las que se desarrollan en adaptación al medio, por ello para él es tan importante el análisis del contexto. Lo que él propone es realizar un manual de comunicación interna para cada organización.

En esta investigación se ha logrado obtener explicaciones adaptadas a la realidad comunicativa de la organización estudiada. La elección de la metodología aplicada y la teoría puesta en relación pretendieron dar rigurosidad a la investigación, y, de la misma manera, separarnos de lineamientos positivistas que plantean manuales de gestión de la comunicación aplicables a “todas las organizaciones”.

El Director también considera que es necesario revisar el concepto de receptor (figura a la que se ha hecho referencia como *intérprete* en esta investigación), y tener en cuenta no sólo las intenciones y motivos de la comunicación del emisor, sino, y sobre todo, las del destinatario, para saber si esa comunicación es eficaz. Según el Director, si no hay una predisposición del destinatario a la comunicación, ésta no será buena y no generará ningún resultado.



Palabras finales

La organización estudiada ha crecido desde sus orígenes, y aún hoy continúa haciéndolo.

Se pudo observar y constatar que es una organización dinámica, de cambio constante, que se adapta inteligentemente a cada nueva situación y que a pesar de ello mantiene su identidad propia y sus objetivos.

Es que el Grupo Yavi ha logrado ser lo que es hoy a pulmón, cuesta arriba y con muchas trabas que ha sabido ir superando a lo largo del tiempo.

En esta perspectiva de desarrollo organizacional, esta investigación propone la revisión de algunas cuestiones específicas vinculadas a su comunicación interna. Consideramos que esta propuesta constituye un modesto aporte para fortalecer la organización y su comunicación, y potenciar su desarrollo.

La metodología aplicada al análisis del corpus, permitió darle suficiente rigurosidad a la investigación, intentando alejarnos de posturas más comunes y con una fuerte carga positivista.

Una mirada distinta, una mirada más. Una mirada para el complejo generado de la tan diversificada actividad de la organización estudiada, que a pesar de mostrarse a veces muy golpeada, ordena sus actividades en un pentagrama como notas que componen una sinfonía, que a pesar de alguna desafinación, sirven como ejemplo a seguir para todo grupo de investigación, para toda ONG, para toda gestión del ámbito que ocupa.



Bibliografía



Bibliografía

- ANDER-EGG, Ezequiel; AGUILAR, María José (1993) *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos de intervención socio-educativa*. Editorial Magisterio del Río de la Plata. Buenos Aires.
- ALTAMIRANO, Carlos (Compilador) (2.002) *Términos críticos de sociología de la cultura*. Paidós. Buenos Aires.
- ARAMAYO, Víctor Fernando (2002) *Residencia Profesional*. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. UNJu.
- Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural (AEGPC) (2001). Areté. Documenta. Febrero 2001. Número 12: dedicado monográficamente a la gestión del Patrimonio Cultural.
- BARTOLI, Annie (1992) *Comunicación y Organización*. Paidós. Buenos Aires.
- BLANCHARD, Ken; CARLOS, John P.; RANDOLPH, Alan (2000) *Las 3 claves para el empowerment*. Granica. Buenos Aires. Argentina.
- BOHANNAN, Paul; GLAZER, Mark. (1.993) *Antropología. Lecturas*. McGraw-Hill. España.
- BUTLER, Judith; LACLAU, Ernesto; ZIZEK, Slavoj (2003) *Contingencia, Hegemonía, Universalidad*. Fondo de Cultura Económica.
- COSTA, Joan (2001) *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. La Crujía Ediciones. Buenos Aires, Argentina.
- COURTINE, Jean-Jacques (1981) *Análisis del discurso político*. (El discurso comunista dirigido a los cristianos). Revista Langages N°62.
- DEL CAMPO VEGA, María Mónica. (2.004) *La motivación en la empresa. Una propuesta para la intervención*. Resumen presentado en ALAIC 2004. La Plata. Argentina.
- ENDERE, María Luz (2000) *Arqueología y legislación en Argentina*. Serie monográfica Vol I. INCUAPA. UNC. Argentina.
- ETKIN, Jorge; SCHVARSTEIN, Leonardo (1.989). *Identidad de las organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- FOUCAULT, Michel (1970) *La arqueología del saber*. Siglo Veintiuno. México. 1970.



- FOUCAULT, Michel (1973) *El orden del discurso*. Tusquets Editores. Barcelona. 1973.
- GARCÍA CANCLINI, Néstor (1.997) El malestar en los estudios culturales. En *Fractal Núm. 6*, julio-septiembre, año 2, volumen II, pp. 45-60. En <http://www.fractal.com.mx/F6cancli.html>
- GARCÍA CANCLINI, Néstor (2.001) *Culturas Híbridas*. Ed. Paidós. Argentina.
- GEERTZ, Clifford. (1.997) *La interpretación de las culturas*. Gedisa. Barcelona.
- GOFFMAN, Erving. (1.981) *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu editores. Buenos Aires.
- GONZÁLEZ PÉREZ, Carlos Federico (2002) *Propuesta de Cambio de Imagen para Radio Nacional San Salvador de Jujuy*. Ponencia en Cuadernos 23. Suplemento. VII Jornadas Regionales de Investigación en Humanidades y Ciencias Sociales. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. UNJu. 2002.
- GONZÁLEZ PÉREZ, Carlos Federico (2004) *Para una buena comunicación, lo mejor es empezar por dentro. La Comunicación Interna en el Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López*. Proyecto de Tesis de Grado. En <http://www.centro-de-semiotica.com.ar/ComunicInterna.html>
- GRANDI, Roberto. (1.995) *Texto y contexto en los medios de comunicación*. Bosch. Barcelona. Extracto en la siguiente dirección electrónica: <http://www.nombrefalso.com.ar/materias/apuntes/pdf/grandi.pdf>
- HABERMAS, Jürgen. (1.987). *Teoría de la acción comunicativa, I. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Taurus. Buenos Aires.
- HABERMAS, Jürgen. (1.987). *Teoría de la acción comunicativa, II. Crítica de la razón funcionalista*. Taurus. Buenos Aires.
- HABERMAS, Jürgen (2003) *Acción comunicativa y razón sin transcendencia*. Edit. Paidós. Buenos Aires.
- HALL, Richard H. (1983) *Organizaciones: estructura y proceso*. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- HALL, Stuart (1980) Encoding/Decoding. En *Culture, Media, Language: Working Papers in Cultural Studies*. Hutchinson. London.
- HALL, Stuart y DU GAY, Paul (Comps.) (2003) *Cuestiones de identidad cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.
- KULEMEYER, Jorge A. (2002) *La gestión del patrimonio cultural y los museos en la sociedad de los tiempos que corren*. En *Hermenéutica de los encuentros en la Patagonia Austral*. Santa Cruz, Argentina.



- LOSADA, José Carlos (2002) *Intranets corporativas y comunicación interna: la gestión del cambio a través de las percepciones*. Ponencia en: VI Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación. ALAIC 2002. UPSA. Santa Cruz de la Sierra. Bolivia.
- MAGARIÑOS DE MORENTIN, Juan (1996) *Los Fundamentos Lógicos de la Semiótica y su práctica*. Ed. Edicial. Buenos Aires.
- MAGARIÑOS DE MORENTÍN, Juan (1998) *Manual Operativo para la elaboración de definiciones contextuales y redes contrastantes*. En SIGNA, revista de la Asociación Española de Semiótica, N°7; ps. 233-253.
- MAGARIÑOS DE MORENTÍN, Juan (2003) *Hacia una semiótica indicial. Acerca de la interpretación de los objetos y los comportamientos*. Edición do Castro. Coruña.
- MAGARIÑOS DE MORENTÍN, Juan en SEMIOTICIANS: <http://www.archivo-semiotica.com/>
- MAGARIÑOS DE MORENTÍN, Juan en <http://www.magarinos.com.ar/>
- MUJICA BARREDA, Elías. Instituto Andino de Estudios arqueológicos (INDEA) y consorcio para el Desarrollo sostenible de la Ecorregión Andina (CONDESAN) – Perú. Artículo. 2002.
- MURIEL, María Luisa; ROTA, Gilda (1980) *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Ed. Ciespal. Quito.
- NOGUERO, Félix Tomillo (1999) *Turismo Cultural*. Madrid. 1999. Artículo.
- PALACIOS, Teresa Liliana (2004) *Residencia Profesional*. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. UNJu.
- PIÑUEL RAIGADA, José Luis (1997) *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Editorial Síntesis S.A. Madrid. España.
- SCHEINSOHN, Daniel (1993) *Comunicación Estratégica. Imagen Corporativa*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina.
- SCHEINSOHN, Daniel (2000) *Más allá de la Imagen Corporativa*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina.
- SCHVARSTEIN, Leonardo (1998) *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Paidós. Buenos Aires. Argentina.
- SOCCORSO VOLPE. (1999) *Patrimonio y Museos: el arca de Noé*. Jornadas "Preservación del Patrimonio en el Siglo XXI". Rosario.



- The International Council of Museums – ICOM. En la dirección: <http://www.icom.org/>
- VARONA MADRID, Federico (2002) *Desafíos de la comunicación globalizada en la cultura y la comunicación organizacional: impacto de la Intranet - Internet en las organizaciones*. En la revista *PCLA*, (volumen 3, N° 2). En la dirección electrónica: <http://www.metodista.br/unesco/PCLA/revista10/artigos/>
- VILLAFANE, Justo. (1.999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide. Madrid. España.
- WEIL, Pascale (1990) *La Comunicación Global*. Paidós. Buenos Aires.
- WRIGHT, Susan. (1998) *The politicization of "culture"*. Copyright by the Royal Anthropological Institute. En: <http://lucy.ukc.ac.uk/rai/AnthToday/wright.html>

Fuente Consultada:

- Base de Datos de la Secretaría de Turismo y Cultura de la Provincia de Jujuy: Museos de la Provincia de Jujuy. (2006). En <http://www.turismo.jujuy.gov.ar/turismo>