

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
DELEGACIÓN JUJUY
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
LIC. EN RECURSOS HUMANOS CON ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL



PROYECTO DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN:
“Comunicación interna en una empresa Jujeña de viajes y turismos para
egresados con destino a San Carlos de Bariloche en el año 2016”

Alumno: Iván Daniel Román
Director: Fabián Asiar
2017

AUTORIDADES:**Canciller:**

S.E.R. Mons. MARIO ANTONIO CARGNELLO. *Arzobispo de Salta.*

Rector:

Ing. RODOLFO GALLO CORNEJO

Delegado Rectoral de Jujuy:

Prof. SERGIO CASTANETTO

Decano Facultad de Economía y Administración:

Cr. FEDERICO GUIJARRO JIMÉNEZ

Jefa de Carrera Lic. En Recursos Humanos:

Lic. MARINA MERCADO CÁRDENAS

**Coordinador académico de carreras presenciales de UCASAL
delegación Jujuy:**

Mgster. CLAUDIA MAMANÍ

Título:

**Comunicación interna en una empresa Jujeña de viajes y turismo
para egresados con destino a San Carlos de Bariloche en el año
2016**

Dedicatoria y agradecimientos

Dedico este trabajo a mi madre Carolina Meri, quien siempre ha estado en los momentos más difíciles acompañándome y guiándome en todos los ámbitos de mi vida para seguir adelante y jamás bajar los brazos. Sin ella no hubiera podido haber llegado a esta instancia de mi vida.

A mi pareja Paola Ale quien ha caminado a mi par en este proceso tan largo y es una parte clave de mi vida.

Amigos por ser incondicionales.

A Valeria por su enorme compromiso y colaboración.

No puedo dejar de mencionar a la empresa Norterama Flecha Bus que muy amablemente abrieron las puertas de su organización.

Se concluye que sin un marco de comunicación formal que facilite el ida y vuelta de la información, es de este modo como Flecha Bus- viajes ha forjado su modelo de comunicación en base a mensajes o audios a través de las redes sociales que manejan. Cabe señalar que esto pasó no por desidia sino porque en su matriz de funcionamiento institucional no existe ningún acuerdo de segundo orden que sostenga la comunicación interna como un eje prioritario para la acción.

Se recomienda formalizar un marco de comunicación planificado y sistemático, al no existir herramientas de medición en materia de comunicación interna institucionalizadas, la organización no puede certificar la efectividad de sus canales, será necesario generar herramientas adecuadas de medición para la realización de un posterior plan de comunicación.

Índice

Título:	3
Comunicación interna en una empresa Jujeña de viajes y turismos para egresados con destino a San Carlos de Bariloche en el año 2016.....	3
Dedicatoria y agradecimientos.....	4
Índice.....	5
Introducción	7
Primer capítulo- Dimensión epistemológica	8
Definición del tema a investigar	8
Construcción del problema de investigación	8
Planteamiento del problema.....	8
Preguntas que guiaron la investigación:	9
Justificación	9
Objetivo general	11
Objetivos específicos.....	11
Antecedentes.....	11
Segundo capítulo- Marco referencial del objeto de investigación.....	13
Área de conocimiento y ámbito de aplicación.....	13
Teoría de la organización	14
Escuela Clásica (Primer tercio del siglo XX).....	14
Frederick Wilson Taylor- Teoría de la Organización Científica.....	14
Max Weber- Teoría de la Burocracia	14
Henry Fayol- Teoría de la Organización Formal	14
Escuela de Relaciones Humanas (1927).....	14
George Elton Mayo.....	14
Escuela sistémica (siglo XX)	15
Ludwing Von Bertalan, George Wilhem ; Friedrich Hegel	15
La organización	15
Comunicar	16
Comunicación	16
Comunicación interna	17
Tipos de comunicación interna y herramientas.....	18
Medios de comunicación interna	19
Tercer Capítulo. Encuadre metodológico y Análisis de datos	22
La dimensión metodológica.....	22
Universo de estudio:	23
Población de estudio/ Unidad de estudio:.....	23

Técnicas de obtención de información.	23
Entrevista no estructurada	23
Observación participante	23
Documentos oficiales.....	23
Técnica de análisis de datos.....	24
REGISTRO DE ENTREVISTA N°1- VENDEDOR COORDINADOR	25
REGISTRO DE ENTREVISTA N°2- VENDEDOR COORDINADOR	35
REGISTRO DE ENTREVISTA N°3- VENDEDOR COORDINADOR	42
REGISTRO DE ENTREVISTA N°4- VENDEDOR COORDINADOR	47
REGISTRO DE ENTREVISTA N°5- Gerente de Bariloche	55
REGISTRO DE ENTREVISTA N°6- VENDEDOR COORDINADOR	62
REGISTRO DE ENTREVISTA N° 7- VENDEDOR COORDINADOR	69
Cuarto Capítulo- Descripción del proceso de comunicación interna aplicado por Flecha- Bus viajes	77
Descripción del proceso de comunicación interna aplicado por la empresa Flecha – Bus viajes para los servicios a egresados del nivel secundario de escuelas de San Salvador de Jujuy, con destino a San Carlos de Bariloche en el año 2016.....	78
Rasgos característicos de la comunicación interna de Flecha Bus Viajes para los servicios de egresados del nivel secundario de escuelas de San Salvador de Jujuy, con destino a San Carlos de Bariloche en el año 2016.....	81
Rasgos de informalidad.....	81
Comunicación gerencia de Jujuy y Gerencia de Buenos Aires	88
Etapa priorizada en el proceso de comunicación interna	90
Descripción del proceso de comunicación en la organización pre viaje:.....	91
Conclusión	93
Recomendaciones	94

Introducción

En el presente trabajo final de grado se investigó la Comunicación interna en una empresa Jujeña de viajes y turismo.

El objetivo general propuesto fue describir el proceso de comunicación interna aplicado por la empresa Flecha – Bus viajes para los servicios a egresados del nivel secundario de escuelas de San Salvador de Jujuy, con destino a San Carlos de Bariloche en el año 2016.

Para ello se trabajó desde el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, se realizó un trabajo de campo etnográfico, utilizando como técnicas de recolección de datos la observación participante y no participante, se realizaron entrevistas a los vendedores, coordinadores y juniors, como así también al encargado.

Finalmente se sistematizó y analizó toda la información que se verá plasmada en cada uno de los capítulos.

Se concluye que sin un marco de comunicación formal que facilite el ida y vuelta de la información, es de este modo como Flecha Bus- viajes ha forjado su modelo de comunicación en base a mensajes o audios a través de las redes sociales que manejan. Cabe señalar que esto pasa no por desidia sino porque en su matriz de funcionamiento institucional no existe ningún acuerdo de segundo orden que sostenga la comunicación interna como un eje prioritario para la acción.

Se recomienda formalizar un marco de comunicación planificado y sistemático, al no existir herramientas de medición en materia de comunicación interna institucionalizadas, la organización no puede certificar la efectividad de sus canales, será necesario generar herramientas adecuadas de medición para la realización de un posterior plan de comunicación.

Primer capítulo- Dimensión epistemológica

Definición del tema a investigar

Se debió trabajar en eso que se deseaba conocer, en este caso se buscaba describir un fenómeno. Antes debió realizarse un trabajo previo que implicaba todo un proceso de focalización del tema a investigar, con el fin de delimitar el mismo, contemplando el objeto de investigación, los sujetos que formarían parte de la investigación, contextualizando el tema en el tiempo y el espacio.

Finalmente se definió que el tema de investigación sería: Comunicación interna en una empresa Jujeha de viajes y turismos para egresados con destino a San Carlos de Bariloche en el año 2016.

Esto fue útil para saber por dónde empezar, luego fue necesario hacer el paso del tema, al problema.

Construcción del problema de investigación

Planteamiento del problema

Primero se situó la problemática seleccionada para el estudio en un contexto específico, se explicó que sucede en la institución donde se trabajaría, se enumeraron los aspectos que componen la problemática, se identificaron los elementos que podrían denominarse contradictorios o problemáticos y se señaló el origen de la información vertida en el planteamiento del problema, de allí proviene la fuente del presente trabajo final.

Luego de indagar en bibliografía específica sobre la comunicación interna se observa que existe una línea de estudios que comenzó a valorar el aporte que la comunicación interna hace para la mejora del compromiso y desempeño de los trabajadores, es creciente la postura de las empresas en las que comunicarse con sus empleados no es un “lujo” o una excepción, sino que se reconoce la importancia de la existencia de Sistemas de Comunicación Interna, y que todas las acciones de comunicación estén de alguna forma vinculadas, con una lógica común y respondan a los intereses del público interno (Recursos Humanos). Comunicación Interna y Recursos Humanos deben tener una estrecha relación entre sí, para generar cohesión al interior de la empresa y así poder alinearla visión del negocio con el primer público de la organización.

Flecha Bus viajes es una empresa que comercializa paquetes de viajes y turismo a través de la Empresa Norterama. Se realizan ventas para egresados a Bariloche donde se utiliza el transporte de Flecha Bus viajes. La empresa está

constituida por 10 personas que trabajan de manera independiente como promotores, y luego están los vendedores o ejecutivos de venta de cada destino. La empresa se ha dedicado a desarrollar material informativo para su público externo con la finalidad de ganar más clientes y aumentar sus utilidades, sin embargo, ha descuidado a su público interno (empleados), que constituye el motor central para que la empresa trabaje de manera más eficiente. La Agencia de Turismo tiene una Comunicación Interna ineficiente, por este motivo interesa estudiar la comunicación interna que aplicó la empresa Norterama Flecha- Bus durante el año 2016.

El problema identificado a partir de los dichos del responsable, en un primer acercamiento que se tuvo, es que no existe una comunicación interna fluida, próxima, clara y eficiente, este hecho genera malestar entre los vendedores que dependen de las comisiones de venta. Para cambiar esta situación será necesario comprender la comunicación interna que existe en ésta dado que sin un fluido sistema de comunicación interna se dificulta alcanzar los objetivos deseados por la empresa.

Preguntas que guiaron la investigación:

¿Cómo es el proceso de comunicación interna aplicado por la empresa Norterama Flecha – Bus viajes para los servicios a egresados del nivel secundario de escuelas de San Salvador de Jujuy, con destino a San Carlos de Bariloche en el año 2016?

¿Cuáles son las etapas del proceso de comunicación interna aplicado por la empresa Norterama Flecha- Bus viajes para los servicios a egresados del nivel secundario de escuelas de San Salvador de Jujuy, con destino a San Carlos de Bariloche en el año 2016?

¿Cómo explicar las etapas del proceso de comunicación interna aplicado por la empresa Norterama Flecha- bus viajes para los servicios a egresados del nivel secundario de escuelas de San Salvador de Jujuy, con destino a San Carlos de Bariloche en el año 2016?

¿Cuáles son los rasgos característicos de la comunicación interna de la empresa Norterama Flecha-Bus viajes?

Justificación

En este apartado se hace referencia a la relevancia del tema seleccionado para el estudio, para ello debió pensarse la importancia de la investigación para ese contexto y para el campo de la disciplina de los estudios de Recursos Humanos.

Se definió que la comunicación es inherente a la condición humana, en el caso de las organizaciones la comunicación interna puede resultar como una

herramienta de motivación o puede funcionar como un obstáculo para alcanzar los resultados que una empresa persigue.

Se entiende que el tema seleccionado para el presente trabajo de grado constituye un aporte al campo disciplinar de Recursos Humanos, cabe señalar que se estudia una Pyme con fines de lucro, si fuera una empresa más grande o corporativa se podría hablar de la existencia de un departamento de comunicación y otro de Recursos Humanos, en este caso el responsable del personal asume la tarea de comunicación y la gestión de los recursos humanos. Por un lado es necesaria la comunicación interna para propiciar un buen clima laboral, la cultura de la empresa, la identificación de los trabajadores y otros temas de interés para cualquier área de Recursos Humanos, a su vez la comunicación interna no puede pensarse sin el conocimiento del equipo humano que forma parte de la organización.

Por ello es fundamental mantener a los trabajadores al tanto de información y novedades acerca de la organización, dado que difícilmente se pueda ser competitivo y satisfacer a los clientes, si no se trabaja para generar un clima laboral que fortalezca la comunicación, con el fin de optimizar las relaciones entre los empleados y lograr alcanzar los objetivos propuestos, logrando satisfacer las necesidades comunicacionales.

Este trabajo describe el proceso de comunicación interna aplicado por la empresa Flecha – Bus viajes para los servicios a egresados del nivel secundario de escuelas de San Salvador de Jujuy, con destino a San Carlos de Bariloche en el año 2016, se identifican y describen las diversas etapas que hacen al proceso de comunicación interna y se logra de este modo caracterizarla. La descripción detallada permite sentar las bases para pensar la comunicación interna de la mencionada empresa.

Parece sencillo plantear la cuestión de la comunicación en la era de la información, existiendo tantos y diversos medios para favorecerla, sin embargo se entiende que conocer el proceso de comunicación interna es muy importante ya que ayuda a la empresa a canalizar el proceso de toma de decisiones en los diversos niveles de la organización.

Es un tema que fue escasamente examinado y estudiado en el escenario particular de la provincia de Jujuy, específicamente en el campo disciplinar de los Recursos Humanos. Por estos motivos se entiende que sería positivo dar cuenta de la especificidad de la comunicación interna en una empresa del rubro de viajes y turismo. Existen antecedentes de estudios realizados en la Universidad Católica de Salta con sede en Jujuy, se hallaron tres tesis que hablan de este tema, ninguna de ellas es en relación al rubro seleccionado.

Objetivo general

Describir el proceso de comunicación interna aplicado por la empresa Flecha – Bus viajes para los servicios a egresados del nivel secundario de escuelas de San Salvador de Jujuy, con destino a San Carlos de Bariloche en el año 2016.

Objetivos específicos

Identificar las etapas del proceso de comunicación interna aplicado por la empresa Flecha- Bus viajes para los servicios a egresados del nivel secundario de escuelas de San Salvador de Jujuy, con destino a San Carlos de Bariloche en el año 2016.

Describir las etapas priorizadas en el proceso de comunicación interna que utiliza la empresa Flecha- Bus viajes

Caracterizar el proceso de comunicación interna de la empresa Flecha-Bus viajes.

Antecedentes

En el plano de las fuentes bibliográficas estudiadas hasta el presente, se intentó ver que se ha dicho sobre el tema propuesto, desde qué puntos de vista y con qué resultados, porque se elige ese antecedente, qué se rescata y que aporta al objeto problema seleccionado.

En el plano internacional se encontró una tesis denominada “Plan de Comunicación Interna. Estudio de Caso: La Agencia de Turismo “Viajes Paraíso” de la Parroquia de San Rafael para el año 2013”, (Herrera, 2013)

Se rescata esta investigación porque se centra en la comunicación interna de una agencia de turismo, que es el tema central del presente trabajo. Cabe destacar que esta tesis es de comunicación social, motivo por el cual se le da mayor importancia a los medios de comunicación, sin embargo se consideró un antecedente válido por el tema y los sujetos de la investigación. En lo metodológico es una tesis con un corte interpretativo, se basa en dos enfoques de investigación, exploratorio y descriptivo. En la conclusión se sostiene la necesidad de contar con un Plan de Comunicación Interna, entendida como una respuesta a mediano plazo, para un problema que necesita atención urgente; el plan se sustenta en los resultados del diagnóstico y en bases teóricas, que de manera orientada tratan de dar solución a los problemas de comunicación encontrados.

En la búsqueda de antecedentes a nivel local, se encontró una tesis denominada: “Comunicar eficientemente ¿Un factor de decisión administrativa? Relación entre toma de decisiones Administrativo –organizacionales y la comunicación interna en Institución de Educación Primaria Pública, (Cruz, 2016).

Se selecciona esta tesis porque estudia la comunicación interna en una escuela, por lo tanto, el enfoque del estudio versa sobre la comunicación organizacional. Se rescata para el presente trabajo el concepto de comunicación interna, en este caso lo denominan, comunicación organizacional interna, retomando a Chiavenato en Tello (2005)

En el estudio ponen énfasis en las técnicas de la Administración de Recursos Humanos que deben tender a la flexibilidad, con la posibilidad de adaptarse al desarrollo dinámico de una organización. El encuadre metodológico utilizado en la investigación es el cualitativo descriptivo, la técnica de recolección de datos priorizada fueron la entrevista semiestructurada y la observación.

En la conclusión se define que la escuela no toma a la comunicación como todo un conjunto de mensajes, se pudo identificar la omisión de algunos aspectos del mensaje, muchas veces los datos faltantes deben ser completados a través de mensajes orales, en otros casos la sobrecarga de mensajes y la distorsión en los mismos que al ser escritos modifican el sentido original. Sin embargo, es un antecedente a tener en cuenta dado el tema principal que es la comunicación interna, aunque no es realizado en una empresa, sino en una institución pública de la provincia de Jujuy.

Otro antecedente local es el de la tesis realizada por Nieva (2016), denominada: “La comunicación interna del Movimiento Juvenil Salesiano en Argentina entre los años 2010 y 2015”, de la Universidad Católica de Salta.

El objetivo de este trabajo fue analizar las formas, estrategias y sistemas comunicacionales internos que maneja el Movimiento Juvenil Salesiano desde su equipo y resolver si los dispositivos utilizados coinciden con la teoría abordada en el marco teórico, y sobre todo, si son efectivos en su funcionamiento. La investigación es de tipo descriptiva, se procura analizar los fenómenos internos de intercomunicación describiéndolos para establecer un diálogo de efectividad basada en cada variable y en cada fenómeno particular de comunicación.

Se rescata esta investigación por la noción que trabaja respecto a la comunicación interna y los tipos de comunicación interna, dentro de la comunicación formal.

La conclusión principal a la que arriban es que existe una ausencia formativa con respecto a la comunicación interna, por lo que se brindaron propuestas de formación y charlas acerca de la oportunidad que tienen los jóvenes de hacer una entrega más profunda de su servicio pastoral misionero.

Como puede observarse ninguno de los antecedentes es realizado en una empresa privada.

Segundo capítulo- Marco referencial del objeto de investigación

Este apartado, correspondiente a la dimensión epistemológica, se organizará desde la teoría más formal y general, hacia conceptos más sustantivos que ayudaran a la construcción del presente trabajo.

Sobre este componente y pensando acerca de la teoría más formal, se consideró desarrollar, en primer lugar, el área de conocimiento y el ámbito de aplicación del estudio, además de las escuelas de la Teoría de la Organización.

Área de conocimiento y ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación del presente estudio es válido para pensar la comunicación interna en Pymes, dado que, por la estructura organizacional, no cuentan con un área específica de Comunicación interna y otra área de Recursos Humanos, por lo tanto, el responsable de los Recursos Humanos es quien debe contemplar la comunicación interna de la empresa. Fuentes (2011) explica que en una empresa de mayor envergadura existen dos áreas que son las mencionadas, aclara que:

El área de Comunicación Interna, como su mismo nombre lo indica, gestiona la comunicación dentro de la empresa, entre los colaboradores. Es la que se encarga de dar a conocer los pormenores de la organización bajo la premisa de que trabajadores mejor informados genera mayor compromiso y alineación con el negocio. Sin embargo, esta es una tarea conjunta, que involucra también al área de Recursos Humanos, ya que al ser un departamento cuya naturaleza de sus funciones implica estar en permanente contacto con el personal se convierte en socio clave para que los objetivos de comunicación de la empresa se cumplan (2011, pág. 19)

Tejada (Fuentes, 2011) explica que si una empresa piensa en planificar la comunicación debe contar con el apoyo y feedback del área de Recursos Humanos.

El área de Recursos Humanos es el gran aliado de la comunicación en la empresa. Actúa como un facilitador que promueve una cultura de comunicación efectiva en todos los niveles de la organización. Su conocimiento y experiencia del entorno laboral convierte a esta área en un espacio de importancia en la definición de las estrategias y tópicos de comunicación que se diseñen (Tejada, citado en Fuentes 2011: 19)

Teoría de la organización

Desde dicha teoría surgen distintas explicaciones que permiten comprender la evolución de los modelos de organización, así como de los modelos productivos existen múltiples clasificaciones, el presente estudio presentará tres escuelas referenciales que se explicaran brevemente a partir de una síntesis realizada en base a (Túñez, 2012)

Escuela Clásica (Primer tercio del siglo XX)

Se forma a través de tres teorías:

Frederick Wilson Taylor- Teoría de la Organización Científica

Se observa y se analiza cada tarea y después se decide cómo y quién la ejecuta. Las tareas de planificación y ejecución se deben desarrollar de forma separada para que cada trabajo sea un proceso de producción planificada para la optimización de recursos humanos, de infraestructuras y de materiales. Propone un control o supervisión del trabajo con estándares de producción mínimos y premios o incentivos a los que se ajusten o superen esas previsiones.

Max Weber- Teoría de la Burocracia

Son normas detalladas de actuaciones rutinarias y, por tanto, colectivas y reiteradas que permiten el control del proceso a la vez que garantizan su funcionamiento.

Henry Fayol- Teoría de la Organización Formal

Se basa en el análisis del comportamiento gerencial y en el diseño de lineamientos que permitan administrar organizaciones complejas en las que los intereses comunes (de la organización) primen sobre los individuales (de los empleados) y fomenten el espíritu de equipo. También se alude a un modelo de gestión en el que el trabajo se compensa equitativamente y en el que el trabajador tiene bien definido cuál es la única referencia de mando.

Escuela de Relaciones Humanas (1927)

George Elton Mayo

Destaca el trabajo como una actividad de grupo, apela a la motivación y la participación como estímulos que integran al trabajador en la organización y aumentan su rendimiento en el entorno laboral, y define al trabajador como un ser social que busca realizarse en los trabajos que desempeña, lo que supone un cambio respecto a la consideración del trabajador como un ente económico (hombre máquina) que dominaba en el modelo anterior.

Escuela sistémica (siglo XX)

Ludwing Von Bertalan, George Wilhem ; Friedrich Hegel

Consideran a los sistemas sociales como entidades vivas, cambiantes, complejas y particulares que no pueden ser estudiadas desde la concepción mecanicista de las ciencias exactas ni como entidades que sólo pueden ser abordadas por una ciencia.

Las propias organizaciones, como sistemas que son, estarían formadas por la interacción interna de sus miembros y, a la vez, inmersas como subsistema o parte en un sistema en interacción con sus públicos externos y otras organizaciones.

No se presenta como una alternativa a la Escuela Clásica o la Escuela de Relaciones Humanas sino que aporta un entorno integrador de ambas.

Es por eso que sistémicamente no se establece una identificación con un único modelo de comunicación sino que éste debe considerarse como una red de interacciones informativas con flujos y contenidos que dependen del entorno en que se dan las relaciones sociales y del modelo de organización concreto en cada caso.

Para la presente investigación se trabajará con los modelos asimilados a la escuela sistémica en consonancia con la tendencia que rige en la sociedad actual. Contemplando además que el capital humano es el principal activo en una organización, por ende una mala comunicación entre los miembros de cualquier organización puede tener consecuencias negativas para la misma.

La gestión de la comunicación en las organizaciones debe imitar el modelo de cambio social. La comunicación es el medio a través del cual las personas se vinculan a una organización para alcanzar un bien común (Barnard, 1938) y refleja el modelo organizativo: cuando se usa en entornos laborales y únicamente para transmitir órdenes y para organizar el trabajo, la organización podría encajar en los modelos autoritarios descritos por Taylor a principios del XX; cuando se produce a través de fórmulas bidireccionales que permiten el diálogo entre miembros, independientemente de su rango jerárquico, estamos ante una organización actual, socialmente avanzada (Túnnez, 2012, pág. 73)

A continuación se desarrolla el concepto de organización que se sostendrá en el presente escrito.

La organización

En la Revista Encuentro se señala que: “Una organización desde la comunicación puede ser: el sistema de interacción de individuos y grupos orientados al cumplimiento de un objetivo, integrado por su flujo de información y por un mismo concepto mental”. (Hennessey Noguera, 2006)

Esa es una definición realizada desde el campo de la comunicación sin embargo al igual que el concepto sostenido por Chiavenato que es un autor consultado en el área de Recursos humanos, coincide en la visión de que toda organización está orientada a alcanzar los objetivos que se fija.

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones.

El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.

La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común (Chiavenato, 2007, pág. 6)

Antes de pasar a definir qué es la comunicación interna, que constituye otro de los conceptos principales del presente diseño, primero se trabajará otro concepto más general que es el de “Comunicar”

Comunicar

Comunicar entre otras cosas es construir una imagen, el sentido social de la comunicación parte del carácter relacional “tal como lo dice Aníbal Ford construimos significados/ sentidos los compartimos para comunicarnos. La necesidad de un otro que perciba, interprete y lea nuestros discursos. Es parte de la necesidad propia de reconocernos en el otro” (Iglesias, 2014)

Las personas y las organizaciones se comunican continuamente, incluso cuando no desean hacerlo. Una comunidad humana existe porque los individuos que la conforman tienen en común: una lengua, códigos, cultura, un sentimiento de identidad. No hay comunidad sin comunicación, y ésta existe en la medida que nosotros la podemos formular y expresar, y recíprocamente la podemos aceptar o rechazar.

Comunicación

Desde la presente investigación se define a la comunicación como un proceso en el cual se construye una relación a través de la emisión intencional de mensajes

y la escucha. Por lo tanto, la comunicación, es un proceso social de producción de sentidos.

La etimología de la palabra comunicación deriva del latín *communicare*, que significa compartir algo, poner en común.

La comunicación puede definirse como el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados. El verdadero intercambio de significado entre las personas influye más que las palabras usadas en sus conversaciones y más que la transformación de datos. Requiere que las personas que envían el mensaje y lo reciben, lo entiendan y generen una respuesta o cambio de conducta, para lo cual es necesario poseer ciertas habilidades (hablar, escribir, leer, escuchar, etc.) y así lograr con éxito el intercambio de significado y producir la respuesta deseada.

Del concepto expuesto surge que, informar no es lo mismo que comunicar. La información es necesaria para que la comunicación tenga lugar, pero no puede ser considerada como sinónimo de comunicación.

La información está relacionada con la labor de producir y transmitir un mensaje, mientras que la comunicación debe lograr que el mensaje transmitido sea comprendido e intercambiado.

La comunicación organizacional para ser comprendida en su verdadera dimensión necesita que sea observada y estudiada como un proceso. En primer lugar, antes de plantear un modelo de proceso de comunicación organizacional que tenga el principio de la universalidad de su aplicación, conviene comenzar por plantear la observación de un modelo de proceso de comunicación interpersonal (Zuani, 2003, págs. 444-445)

A continuación se explicita el concepto de comunicación interna.

Comunicación interna

Túñez (2012) entiende a la comunicación interna como aquella que se realiza entre los miembros de la organización; la que se establece entre el público interno, es decir, entre las personas que forman la organización, principalmente directivos, trabajadores y colaboradores. Y también, de ser el caso, los propietarios.

La comunicación interna ha de servir para dar a conocer lo que pasa en la organización y lo que la organización hace, los cambios en el entorno que le afectan positiva y negativamente, las novedades laborales y salariales, los balances económicos o de gestión, la actividad de los dirigentes, los planes

de vacaciones, las actividades de formación. Todo lo que está relacionado con la organización y con sus miembros debe ser transmitido internamente y, para generar más confianza, debe ser conocido por canales internos antes de ser divulgada al exterior. Comunicación interna es el vehículo de opiniones de todos los miembros para hacer colectivamente una reflexión global de la organización a través de cuatro características (García Jiménez, 1998): —Corporativa, ayuda a precisar y fijar la identidad y la personalidad corporativa. —Operativa, es a la vez un recurso y un medio para compartir el conocimiento técnico y las actitudes positivas de cooperación e implicación para un mejor desempeño laboral. —Cultural, porque enseña y habitúa a vivir la organización al referir las creencias, normas asumidas, pautas de comportamiento y valores. —Estratégica, porque su gestión es clave al diseñar políticas estratégicas de la organización ya que los programas de acción necesitan estrategias de comunicación sobre su desarrollo, su aplicación y su evaluación.

La comunicación interna asume cuatro funciones principales que, en línea con Scott y Mitchell, (1976), Robbins y Judge identifican con control, motivación, expresión emocional e información (2009: 351-352). (Túñez, 2012, pág. 74)

Existen diversos tipos de comunicación interna, como se verá en el detalle siguiente.

Tipos de comunicación interna y herramientas

Según Cervera (2008) la comunicación se divide en dos tipos que son los más esenciales ya que los mensajes siguen ciertos caminos dentro de la organización y que también son denominados redes de comunicación, estos son la comunicación descendente y la comunicación ascendente.

Comunicación descendente: Es la comunicación que proviene de los altos mandos y avanza hacia abajo o a los subordinados en forma de cascada. Su objetivo final es que el colaborador o trabajador esté enterado en la mayoría y todo momento de lo que ocurre en la organización, así como sentirse partícipe de esta. (Cervera, 2008, pág. 36)

Comunicación ascendente Trasciende desde la base de la organización hacia arriba y el objetivo que se busca es conocer las opiniones e información de los subordinados y lo que acontece en el nivel operacional de la organización. (Cervera, 2008, pág. 41)

Las herramientas se utilizan según el tipo de comunicación que se desee aplicar y siempre atendiendo a las características de la propia organización.

Las herramientas que se explican a continuación se corresponden a una lista que se desarrolla en un Glosario de Comunicación de la Agencia Palabra de Copy, en el marco de un curso denominado “La comunicación interna es poder” manual denominado “Guía práctica de comunicación interna” (Banda, 2017)

Medios de comunicación interna

A continuación se describirán algunos de ellos en base a lo trabajado por Banda (2017) quien menciona que son aquellas herramientas que sirven para transmitir un mensaje que pueden ser la voz, un documento, un cartel, una revista, un video, una red social. Los medios de comunicación interna son aquellos instrumentos que ayudan a la empresa a que se comparta la información en su interior. Por el alcance de personas, se pueden identificar 3 tipos de medios de comunicación interna:

Comunicación interpersonal: la que se da entre personas reunidas cara a cara. Ejemplo, la retroalimentación que un jefe da a un colaborador.

Comunicación intermedia: la que surge cuando hay interacción de un emisor con un grupo de personas. Ejemplo: una conferencia.

Comunicación masiva: es cuando se emite un mensaje que llega a un gran número de personas. Ejemplo la revista de comunicación interna.

Por su tipo se pueden clasificar en:

Medios impresos: un cartel, un volante o manta

Medios electrónicos: correo electrónico, video, podcast

Medios vivenciales: una comida con el director general; la feria de la salud; una activación

A continuación la descripción de los medios de comunicación interna más utilizados y la forma de emplearlos.

Boletín o Newspaper interno

Publicación periódica breve creada para difundir información noticiosa. Se diferencia de la revista interna por la extensión y por su contenido con un enfoque más de actualidad.

Cartel

Son obras impresas que se colocan en las paredes de la organización. Son útiles para transmitir mensajes breves y de alto impacto visual.

Es recomendable incluir poco texto en ellos a menos de que la comunicación esté diseñada como infográfico. (Ver infografía en este glosario de comunicación interna)

Cascadeo

Indica una práctica de comunicación descendente, pues quiere decir que los niveles jerárquicos más altos transmiten información a colaboradores a su cargo o con nivel jerárquico más bajo: en cascada.

Comunicados de texto por correo electrónico

Los mensajes por correo electrónico son el principal medio de comunicación interna de las empresas. Al grado que se ha llegado a una sobreexplotación.

No todos los empleados cuentan con una computadora como herramienta de trabajo, pero dependiendo del tipo de comunicación el e-mail es una herramienta muy útil, ya que representa un medio rápido de comunicación con muchos interlocutores. Es, a la vez, de bajo presupuesto.

Folleto

Es un medio impreso breve, de mínimo 4 páginas diseñadas para divulgar información, generalmente monotemática.

Para comunicar al interior de la empresa es un medio útil cuando se requiere compartir información extensa, la cual puede ser explicada de mejor manera mediante el empleo de gráficos o bien es conveniente que los destinatarios la consulten de cuando en cuando.

Red social corporativa

Es como una red social tipo Facebook, pero los únicos que tienen acceso son los colaboradores de la empresa.

Revista interna

Suele ser un medio de comunicación muy importante en las empresas, pues permite difundir información de manera extensa relacionada con la actividad de la compañía, de manera periódica.

Puede ser impresa o electrónica. Hay una tendencia generalizada a migrar hacia el formato electrónico, sin embargo, para algunos públicos internos el contar con números impresos sigue siendo relevante.

Para la comunicación de un proyecto organizacional en específico puede ser útil en forma de artículo, nota breve o incluso como en forma de anuncio.

Servicio de mensajería interna

Son aplicaciones que permiten la creación de grupos de chat privado y por lo tanto en algunas empresas, sus integrantes los utilizan para comunicarse entre sí.

Tableros

Son los espacios dispuestos en alguna pared dentro de las instalaciones de la empresa en donde se colocan materiales de comunicación.

En muchas compañías son un medio muy utilizado. Permite la difusión de noticias y avisos oportunos.

Tercer Capítulo. Encuadre metodológico y Análisis de datos

La dimensión metodológica

Se entiende la dimensión metodológica, siguiendo a Sirvent (2004), como un aspecto no dissociado de las concepciones relativas al mundo social y al modo de construir conocimiento acerca de él, que el investigador pone en juego al construir el problema, los objetivos y los referentes teóricos de la investigación. Estos aspectos forman parte de la dimensión epistemológica referida a los supuestos, las categorías y las finalidades con las que se construye el objeto de la investigación. Mientras que el modo de operar en la confrontación entre la teoría y la empirie requiere de modalidades, estrategias y técnicas de recolección y análisis de la información.

Para ello será necesario articular dos dimensiones, que requieren de diferentes lógicas de investigación¹, siendo las dos más conocidas y relevantes en Investigaciones Sociales, la cuantitativa y la cualitativa.

Para el presente estudio por el tipo de problema a estudiar se seleccionaron las instancias de recolección, organización y análisis de datos desde un enfoque cualitativo- descriptivo.

La investigación fue realizada con una lógica cualitativa de investigación predominante, Taylor & Bogdan (1987) dicen que este tipo de investigación se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y a la conducta observable. Metodología que permite aproximaciones a una realidad social compleja, como es el ámbito de la comunicación organizacional interna, desde un marco que facilita la comprensión de los acontecimientos estudiados.

Estos procesos metodológicos cualitativos, entienden a la investigación “como la descripción o reconstrucción analítica de escenarios y grupos culturales (Spradeley & Curdy, 1972).

El estudio, desde esta postura metodológica de investigación consiste en el examen directo del mundo empírico- social, lo cual facilitará enfrentar un mundo observable y susceptible de análisis, reunir datos, examinarlos detenidamente,

¹ Para Elena Achilli la noción de lógica de investigación refiere a la coherencia del enfoque general que orienta un proceso de investigación en relación con las implicancias sobre las múltiples resoluciones metodológicas que se van generando. Es la modalidad de articulación que asumen el problema de investigación, cómo se accede al conocimiento de ello y qué resultados obtener. Ver Achilli E. “Las diferentes lógicas de investigación social. Algunos problemas de implementación de estrategias múltiples. Ponencia presentada en las primeras jornadas de etnografía y métodos cualitativos. Bs. AS., 09 y 10 de Junio de 1994. María Teresa Sirvent agrega a estos órdenes de problemas los criterios y caminos de validación. Sirvent M. T. El proceso de investigación. Material de Cátedra Investigación y estadística educacional I, UBA, 2004.

descubrir relaciones entre las categorías de los mismos, formular proposiciones e incorporarlas a un sistema teórico.

Universo de estudio:

Empresa Flecha Bus Viajes

Población de estudio/ Unidad de estudio:

Flecha Bus viajes está conformada por 9 personas en total, de los cuales 1 es el dueño, 1 Gerente destinado sólo para viajes a Bariloche y 6 vendedores/promotores.

Las entrevistas se realizarán a:

- 1 Gerente
- 6 vendedores/promotores

Técnicas de obtención de información.

Entrevista no estructurada

Esta entrevista tiene carácter de semi estructurada y es aplicada sobre la base de una pauta de entrevista con preguntas abiertas, considerándose la posibilidad de completar tales preguntas con otras elaboradas por el propio investigador en el momento de su realización según fueren las respuestas de los entrevistados.

“Este tipo de entrevistas se realiza a través de un esquema o formato de cuestiones previamente elaboradas, las cuales se plantean en el mismo orden y en los mismos términos a todas las personas entrevistadas.” (Bernal Torres, 2006, pág. 226)

Se realizarán un total de 8 entrevistas a los actores que forman parte de la empresa y son parte del equipo que realiza los viajes a San Carlos de Bariloche

Observación participante

En la presente investigación se realizarán las observaciones en las instalaciones de la agencia de turismo con el objeto de informarse y conocer desde cerca las actividades desarrolladas y ver en qué consiste el proceso de comunicación interna, y frecuentar el hábitat de la agencia en general.

Documentos oficiales

Por último el análisis de documentación se prevé como herramienta para recopilar y analizar información de la comunicación interna de la empresa, principalmente documentos originales producidos por los informantes o por otros

miembros de la organización o escenario seleccionado, en el que se consigna información escrita, presentada de manera formal.

Técnica de análisis de datos

Sirvent(2001) retoma los pasos mencionados por Glaser y Strauss (1967) y los incorpora a un análisis más global que incluye el registro a tres columnas como forma de recolección y el fichaje como técnica que permite la objetivación de los datos empíricos en el proceso de construcción de teoría.

1ER. PASO. Registro de la observación, entrevista o documento mediante la elaboración de un registro a cuatro columnas² :

Registro de Entrevista/ Registro de Observación			
N° segmento	Entrevista, observación o documento	Comentarios del investigador	Análisis

Si es una entrevista se copia la misma en la segunda columna y se va separando según unidad de sentido. Si es una observación en la segunda columna se consignan en detalle los hechos en términos de un “relato” o “fotografía” de la realidad (sería lo que se ve y escucha)

En comentarios se incluyen las emociones que siente el investigador, los supuestos que van apareciendo, esto sirve para conseguir un distanciamiento del objeto a investigar. La organización de la información recolectada en estas columnas es un medio para objetivar ideas previas y emociones del investigador, con el fin de entramarlas con los significados de los actores.

En la columna de análisis, surgen los primeros conceptos más cercanos a la empírie.

La segunda y tercera columna se completa durante este paso, dejándose en suspenso la cuarta para el 3er. paso.

Se encabeza el registro con algunos datos que permiten identificarlo: observador/entrevistador, título, lugar, fecha, hora, etc.

2DO. Paso. Estudio de los registros durante horas con el fin de realizar una lectura intensiva de los mismos.

3ER. Paso. Identificar en la columna de análisis de las categorías o los temas emergentes a partir de señalar los elementos que llaman la atención (incidentes).

² Sirvent (1994) realiza el registro a 3 columnas, en la presente investigación se agrega una más para incorporar el número d segmento y así poder sistematizar el análisis.

Este es un paso necesario para la identificación de categorías o propiedades. Este proceso implica traducir las dos primeras columnas en enunciados que puedan referirse a posibles problemas u objetivos de investigación.

4TO. Paso. Identificación de las categorías o los temas recurrentes (aquellos que se repiten con mayor frecuencia) a partir del análisis de los conceptos emergentes en la tercer columna.

5TO. Paso. Fichado sobre la base de las categorías o temas identificados como recurrentes. Fichar significa poder recortar los trozos del registro con unidad de sentido (incidentes).

6TO. Paso. Comparación de las fichas buscando elementos comunes y no comunes a fin de identificar nuevos conceptos de mayor o menor nivel de generalidad.

7MO. Paso. Escritura de pequeños memos donde se registran los avances de la investigación en términos de generación de teoría.

A continuación se deja constancia del registro y el modo en el que se fueron trabajando las categorías conceptuales que fueron emergiendo en la ida y vuelta entre la teoría y la empirie. En total se realizaron 7 entrevistas y dos observaciones participantes.

REGISTRO DE ENTREVISTA N°1- VENDEDOR COORDINADOR

Fecha: 30/06/2017

Entrevistador: Iván Román

Entrevistado: 1

Duración: Desde 18:30Hasta; 19:02 hs

Tipo de registro: Entrevista semi estructurada, se utilizó como instrumento³ una grabadora.

Contexto general: Eran las 18:30 hs. Según lo pactado por teléfono para el encuentro en la agencia ubicada en la calle Belgrano 1062. Llegué y me recibió el gerente de la empresa que estaba parado en la puerta, me saludó amablemente y me presentó al equipo, inmediatamente me dijo que los “chicos” estaban listos para darme la entrevista, me hicieron pasar al salón Augusto donde había una mesa redonda y dos sillas, dicho salón pertenece al Hotel Palace Jujuy, tanto el hotel como la agencia pertenecen al mismo dueño.

³ **Concepto de instrumento:** Soporte material de la técnica. Medio o instrumento que se utilizan para registrar la información que se obtiene con las técnicas o procedimiento de recolección de información.

Nos sentamos uno frente al otro y se dio inicio a la entrevista, primero le pedí permiso para grabar al entrevistado, a lo que accedió sin problemas.

Referencias:

I: Investigador/Entrevistador

E: Entrevistado

SE G M EN TO Nº	REGISTRO		COMENTAR IO	CATEGO RÍA
1	INV: ¿Cuál es tu función en la empresa? ¿En qué puesto te desempeñas? E: Vendedor área de ventas y coordinador de viajes de egresados a los 3 destinos que tenemos para ofrecer a los pre egresados. INV: ¿Cómo es sos vendedor y coordinador? E: Soy ambas cosas, en realidad vas a ver que somos varios coordinadores, coordino por así decirte mi colectivo con la ayuda de un junior y a su vez somos vendedores INV: ¿Qué quiere decir “Junior”? E: Es el chico que recién entra a laburar y va a aprender a coordinar, se va formando con el equipo			Puesto: Coordinad or/ Vendedor Junior (pasantía)- desregulac ión laboral Función

	INV: ¿Qué hace un coordinador de viajes de egresados? E: Un coordinador en los viajes se dedica al cuidado de los chicos, al cumplimiento del servicio, podríamos decir que somos los responsables de cada grupo durante los catorce días que dura el viaje			
2	INV: ¿Hace cuantos años trabajas en los destinos estudiantiles a Bariloche? E: Alrededor de 5 años		Pensativo	Antigüedad en el puesto: - 5 años
3	INV: ¿cumples un horario fijo de trabajo? (si es no, especificar que tareas cumple) E: No específicamente fijo pero si hay un horario solo a la mañana que hay que cumplir durante la semana, por lo menos llegar media hora antes del horario de salida de los colegios a la agencia, para luego salir con el equipo a la puerta de los colegios a vender y promocionar viajes. A la tarde si venimos es para charlar entre nosotros y tomar un par de mates INV: ¿y qué día cumplen?		Tienen su horario de trabajo fuera del horario laboral del resto de los sectores, y atienden en su mayoría al consumidor final Organización del tiempo de trabajo: - cantidad de horas a trabajar- distribución temporal del	Horario de trabajo: - Flexibilización horaria - Flexibilidad de lugar de trabajo Jornada laboral: - Lunes a viernes

	E: de lunes a viernes		tiempo de trabajo Planificación y gestión de horario	
4	INV: ¿Podrías describir de la manera más detallada posible las comunicaciones entre los miembros de la empresa (¿cómo te comunicas con tu compañero, cómo te comunicas con tu superior, cómo se comunica tu superior con vos, cómo se informan entre los miembros que hay una reunión pre viaje E: La comunicación en la empresa es muy buena, muy abierta digamos tanto en el sentido laboral como de amistad se ríe, con mis compañeros y amigos de venta la comunicación personal tanto verbal y también por WhatsApp, algunas veces por llamadas, nosotros utilizamos las redes sociales que nos permiten la comunicación verbal y escrita de un emisor y un receptor, las reuniones son presenciales y se avisan a través del grupo de venta o por el grupo de WhatsApp		Herramientas utilizadas para socializar información valiosa entre los miembros. No se observa que exista un plan de comunicación interna, se manejan de manera informal. Cultura basada en el amiguismo. Usar para ver los rasgos característicos de la comunicación interna	Cultura: -Clima laboral - Colegas/amigos -Relación de cohesión Herramientas de comunicación interna: - Personal/verbal - WhatsApp - Telefónica - Reuniones - Definir todas redes.

	del staff como quieras llamarlo INV: ¿qué redes usan para comunicarse? E: Usamos Facebook, Instagram y WP, son las que usamos todos el Staff por lo general INV: ¿cuántos grupos de WhatsApp tienen? E: yo tengo el grupo de la agencia y después estoy en 19 grupos que son todos los colegios de capital y el interior		STAFF (SENTIMIEN TO DE PERTENEN CIA) La comunica ción interna i nformal surg e de las relac iones sociale s que se des arrollan entre los miembro s de la empr esa, evidentement e Desempeña un papel extr emadamente importante d entro de la m isma. •cuentan con redes inform ales más o m enos activas: son muy efic aces debido a la rapidez c on que agluti nan a un nú mero importa nte de perso nas y desem peñan un pa	
--	---	--	---	--

			pel important e en la cohes ión y motivac ión del perso nal. Ver que otra fuente de motivación son los almuerzos de camaradería. El modo de comunicació n informal pue de ser visto como benefic ioso para la organ ización: gene ran sentimien tos de amist ad, alivien la s tensiones y el estrés. Clima familiar y distendido	
--	--	--	--	--

5	INV: ¿Podrías detallar el proceso de comunicación más importante para la empresa? E: Las carpetas viene con el seguro médico, con la lista de pasajeros, con los boucher de comida en ruta, con las cuotas cero de cada pasajero, la ficha medicas de los chicos que viajan, listas vacías para llenar con las ventas que realizamos en el colectivo, una lista de detalle de transporte, La carpeta me la dan con todos esos papeles dos semanas antes del viaje INV: ¿Hacen reunión para la entrega de las carpetas? Y como es la reunión? E: si hacemos una reunión que se llama pre viaje, donde ultimamos detalles del viaje generalmente es en el hotel del dueño, esta reunión nos dicen que día salimos a Bariloche, a que hotel vamos y que colegio vamos a llevar, en ese momento nos dan las carpetas, este año fue un almuerzo con el dueño el gerente y todo el equipo de viaje			Reuniones pre viaje (etapa priorizada)
---	--	--	--	---

6	INV: ¿En qué casos hay comunicación cara a cara? Cuándo es necesaria éste tipo de comunicación (reuniones, asados, almuerzos, capacitación, etc. Aclarar cuando se hacen) E: Normalmente se da todo los días es algo normal la comunicación cara a cara el staff se maneja con mucha comunicación			Comunicación: -tipos de comunicación: Cara a Cara
7	INV: ¿Existe alguna revista interna? E: no exactamente revista no, no la verdad que no hay nada no sé si le darán a los más nuevos		Pensativo Dubitativo No registra una revista interna que me muestran cuando observo la agencia	
8	INV: ¿Cuentan con algún folleto o publicación sobre lo que hacen? E: Si contamos con redes sociales con Instagram, Facebook, Twitter, con marketing en merchandising, folletería, banderas libros de hotelería que describan lo que es la empresa y el viaje en si eso nos facilita la venta, cuando estamos en capacitación se			Comunicación externa: merchandi sing, folletería, banderas libros de hotelería

	hacen en Jujuy o en el destino, donde te llevan a conocer tanto el servicio como los lugares físicos donde va a concurrir el cliente, también que seguro médico usamos, la gastronomía y hotelería, transporte, nos dan una capacitación de coordinación de los viajes y cuáles son nuestras fortaleza y debilidad que lo que resalta la empresa para ayudar a vender, en la charla de coordinación nos enseñan a ser un coordinador apto.			
9	INV: ¿Cuentan con algún video? E: ¿A qué te referís con video? INV: me refiero a instructivo E: si tenemos videos nos lo muestran antes de empezar la venta cada año y en las capacitaciones anuales			Posicionamiento de la marca en el interior de la organización. Endomarketing
10	INV: ¿Hay alguna norma o reglamento interno con el que se manejen? E: Si hay, hay cosas que no se pueden hacer por ejemplo, no fumar en la puerta de un colegio, andar con lentes en la puerta del			Reglamento interno informal

	colegio, la forma de vestirse, el lenguaje tiene que ser respetuoso con los chicos, no dar información que no corresponde que no esté dentro de los servicios INV: ¿Está escrito? E: Eso te dicen cuando empezás a trabajar , te lo dice “La Gata” y tus propios compañeros			
11	INV: Comunicados internos a través de correo E: (Piensa) no nunca me comunicaron nada por correo no nos manéjanos con ese medio.			No es un medio de comunicación el correo electrónico
12	INV: ¿Tienen un chat privado? ¿Para qué sirve? ¿Quién lo creó o administra? E: Si, si tenemos un grupo de wpp donde está todo el staff y sirve para intercambiar información de los colegios de las reuniones, que es lo que hace la competencia, que es lo que vamos hacer durante la semana para planear y conocer lo que se está haciendo en la venta y el de este año lo creo gata el gerente			Chat privado de WP como medio privilegiado para la comunicación interna.

REGISTRO DE ENTREVISTA N°2- VENDEDOR COORDINADOR

Fecha: 30/06/2017

Entrevistador: Iván Román

Entrevistado: 2

Duración: Desde 20:00 Hasta; 20:15 hs

Tipo de registro: Entrevista semi estructurada, se utilizó como instrumento⁴ una grabadora.

Contexto general: Eran las 20:00 hs. Según lo pactado por teléfono para el encuentro en la agencia ubicada en la calle Belgrano 1062. Llegué y me recibió el gerente de la empresa que estaba parado en la puerta, me saludó amablemente y me presentó al equipo, inmediatamente me dijo que los “chicos” estaban listos para darme la entrevista, me hicieron pasar al salón Augusto donde había una mesa redonda y dos sillas, dicho salón pertenece al Hotel Palace Jujuy, tanto el hotel como la agencia pertenecen al mismo dueño.

Nos sentamos uno frente al otro y se dio inicio a la entrevista, primero le pedí permiso para grabar al entrevistado, a lo que accedió sin problemas.

Referencias:

I: Investigador/Entrevistador

E: Entrevistado

⁴ **Concepto de instrumento:** Soporte material de la técnica. Medio o instrumento que se utilizan para registrar la información que se obtiene con las técnicas o procedimiento de recolección de información.

SEG ME NTO Nº	REGISTRO	COMENTARIO	CATEGORÍA
1	INV: ¿Cuál es tu función en la empresa? ¿En qué puesto te desempeñas? E: Mi función en esta empresa es la de vender viajes, me desempeño en el puesto ventas y coordinador INV: ¿Cómo es, sos vendedor y coordinador? E: Si soy vendedor porque realizo la venta de los viajes en las puertas de los colegios y coordino porque ya tengo la experiencia de conocer por muchos años el destino a donde viaje INV: ¿Qué quiere decir “Junior”? E: Junior básicamente quiere decir que es la persona que te acompaña en el viaje y te ayuda con los chicos y va aprendiendo para tomar experiencia en el destino INV: ¿Qué hace un coordinador de viajes de egresados? E: Un coordinador hace los papeles en el viaje, es decir organiza las piezas, presenta los Boucher de comida en los paradores, guía a los chicos, vende los chocolates, las remeras, rinde la plata en la oficina de Bariloche, va con los chicos a todas las excursiones los organiza		Puesto: - coordinador/Vendedor - Junior (pasantía)-desregulación laboral Función

2	INV: ¿Hace cuantos años trabajas en los destinos estudiantiles a Bariloche? E: Trabajo desde que tengo 19 años hace 7 años	Pensativo	Antigüedad en el puesto: - 7 años
3	INV: ¿Cumples un horario fijo de trabajo? (si es no, especificar que tareas cumple) E: No porque este es un trabajo que te permite organizar tus actividades diría mientras que pueda asistir a los horarios de salida de los colegios para vender el resto del tiempo es libre así que calcula que trabajo una hora diaria los días de semana INV: ¿Y qué día cumplen? E: De lunes a viernes, por la mañana	Tienen su horario de trabajo fuera del horario laboral del resto de los sectores, y atienden en su mayoría al consumidor final Organización del tiempo de trabajo: - cantidad de horas a trabajar- - distribución temporal del tiempo de trabajo - Planificación y gestión de horario	Horario de trabajo: - Flexibilización horaria - Flexibilidad de lugar de trabajo Jornada laboral: - Lunes a viernes
4	INV: ¿Podrías describir de la manera más detallada posible las comunicaciones entre los miembros de la empresa E: La comunicación entre nosotros es muy buena, siempre nos estamos informamos las novedades diarias podemos decir que no hay	Idem a Entrevista 1	Cultura: -Clima laboral -Colegas/amigos Comunicación e interacción simétrica

	información que no se socialice y no se oculta nada referido a la empresa, y esta comunicación se da a través de WhatsApp, llamadas telefónicas o personalmente cuando nos encontramos en la agencia, cuando hay reuniones nos informamos por un grupo de WhatsApp que tenemos o personalmente INV: ¿Que redes usan para comunicarse? E: Facebook, Instagram y WhatsApp INV: ¿Cuantos grupos de WhatsApp tienen? E: Yo estoy en 12 grupos distintos		Herramientas de comunicación interna: - Personal/verbal - WhatsApp - Telefónica - Reuniones Definir todas redes.
5	INV: ¿Podrías detallar el proceso de comunicación más importante para la empresa? E: Mira este proceso se comunica en una reunión semanal que tenemos y siempre es un mes antes de viajar, generalmente son almuerzos con el gerente el dueño y mis compañeros donde aclaramos sobre el programa del viaje y en una última reunión más o menos veinte días antes de viajar nos dan de forma personal una carpeta con documentación sobre el viaje, fichas médicas, seguros contra todo riesgo, asistencia médica, números de teléfono de los paradores, numero de los hoteles, números de los coordinadores generales que nos esperan en destino quienes nos		Descripción del proceso de comunicación en la organización pre viaje: - 1 reunión semanal (almuerzos) Miembros que participan de la reunión: Gerente El dueño Coordinadores Junior

	diagraman las excursiones, Boucher de comida en ruta, numero de colectivo nombre de choferes con sus teléfonos, listas para completar en el viaje y un papel que se llama CRNT que es para gendarmería en la ruta si lo disponen. INV: ¿Hacen reunión para la entrega de las carpetas? ¿Y cómo es la reunión? E: Si hacemos las reuniones, son siempre entre quince y veinte días antes de viajar, se hace un almuerzo o una merienda y se definen los detalles del viaje		Temas a tratar en la reunión: Programa de viaje Última reunión Entrega de documentación a c/u: -Fichas médicas -Seguros -Asistencia médica -N° de teléfonos de los paradores -N° de los hoteles -N° de cada coordinador general que esperan en el destino -Diagramación y detalle de las Excursiones -Boucher de comida en ruta -N° de colectivo - Nombre de chóferes y teléfonos de contacto - Listas de estudiantes que viajan - CRNT (Para presentar ante gendarmería)
--	--	--	---

6	INV: ¿En qué casos hay comunicación cara a cara? Cuándo es necesaria éste tipo de comunicación (reuniones, asados, almuerzos, capacitación, etc. Aclarar cuando se hacen) E: ¿Comunicación cara a cara es diario porque acá nos encontramos todos los días antes de ir a los colegios así que es algo normal no todo es por WhatsApp, yo creo que es necesario todos los días este tipo de comunicación porque no es lo mismo decir las cosas personalmente que por un mensaje donde se puede mal interpretar no?		Tipos de comunicación: Cara a cara WP
7	INV: ¿Existe alguna revista interna? E: Si existe, a mí me gusta leerla todos los años porque cambian algunas cosas y esta te la mandan de Buenos Aires anual que es para los nuevos, este año hay dos chicos nuevos aparte de leer la revista me senté con ellos a explicarles algunas cosas para la venta más que nada letra de cómo vender en los colegios y enseñarle como es Bariloche con flecha	Pensativo Dubitativo	Revista interna
8	INV: ¿Cuentan con algún folleto o publicación sobre lo que hacen? E Si tenemos folletos para chicos y para padres que lo repartimos individual en cada reunión, y tenemos publicidad en radio en el programa de Mancuso que lo escuchan todos los chicos, mostramos en Facebook y en		Comunicación externa: -Folletos para padres -Folletos para estudiantes

	instagram, hoy con la tecnología es todo más fácil poder viralizar lo que uno hace, es cuestión de sentarse frente al teléfono o la computadora y vender cibernéticamente		Publicidad en radio (Mancuso ⁵) - Facebook de la empresa -Instagram (donde suben videos de los viajes)
9	INV: ¿Cuentan con algún video? me refiero a instructivo E: Tenemos un video que lo vemos a principio de año que es lo mismo que la revista interna		Posicionamiento de la marca en el interior de la organización. Endomarketing
10	INV: ¿Hay alguna norma o reglamento interno con el que se manejen? E: Sí, tenemos la presencia, la higiene tiene que ser buena, usar la ropa de la agencia, no podemos tener relación más que profesional con los chicos de los colegios más que nada con las mujeres, siempre trae problemas, no podes masticar chicle en la puerta del colegio, no se puede usar anteojos de sol, no podemos faltar el respeto a otros vendedores de otra empresas.		Reglamento interno informal
11	INV: Comunicados internos a través de correo E: No vos sabes que antes era bastante común el correo pero ahora te mandan todo por WhatsApp		No usan correo electrónico para la comunicación interna

⁵ Se refieren a Juan Mancuso locutor de Radio Trópico 97.7 en el programa "Totalmente Hits" que se emite de 14:00 a 18:00 hs. de lunes a viernes, tiene una audiencia de estudiantes del nivel secundario de la provincia, es ex vendedor y Coordinador de la Empresa.

12	INV: ¿Tienen un chat privado? ¿Para qué sirve? ¿Quién lo creó o administra? E: Si tenemos un chat de todo el equipo con el gerente, sirve para socializar la información como te conté anteriormente, lo creo el gerente y él lo administra.		Chat administrado por el gerente
----	--	--	--

REGISTRO DE ENTREVISTA N°3- VENDEDOR COORDINADOR

Fecha: 30/06/2017

Entrevistador: Iván Román

Entrevistado: 3

Duración: Desde 20:16 Hasta; 20:35 hs

Tipo de registro: Entrevista semi estructurada, se utilizó como instrumento⁶ una grabadora.

Contexto general: Eran las 20:16 hs. Según lo pactado por teléfono para el encuentro en la agencia ubicada en la calle Belgrano 1062. Llegué y me recibió el gerente de la empresa que estaba parado en la puerta, me saludó amablemente y me presentó al equipo, inmediatamente me dijo que los “chicos” estaban listos para darme la entrevista, me hicieron pasar al salón Augusto donde había una mesa redonda y dos sillas, dicho salón pertenece al Hotel Palace Jujuy, tanto el hotel como la agencia pertenecen al mismo dueño.

Nos sentamos uno frente al otro y se dio inicio a la entrevista, primero le pedí permiso para grabar al entrevistado, a lo que accedió sin problemas.

Referencias:

I: Investigador/Entrevistador

E: Entrevistado

SEG ME NTO N°	REGISTRO	COMENTARIO	CATEGORÍA
1	INV: ¿Cuál es tu función en la empresa? ¿En qué puesto te desempeñas?		Puesto: - coordinador/Vendedor

⁶ **Concepto de instrumento:** Soporte material de la técnica. Medio o instrumento que se utilizan para registrar la información que se obtiene con las técnicas o procedimiento de recolección de información.

	E: Mi función que cumplo es de promotor de viajes de egresados a chicos de cuarto año de la secundaria, me desempeño en el puesto de vendedor. INV: ¿Cómo es sos vendedor y coordinador? E: Si vendo y soy Junior INV: ¿Qué quiere decir “Junior”? E: Junior es un ayudante que viaja para aprender y ser coordinador INV: ¿Qué hace un coordinador de viajes de egresados? E: Básicamente es el encargado de que salga todo bien y está a disposición de los chicos para lo que necesiten		- Junior (pasantía)-desregulación laboral Función
2	INV: ¿Hace cuantos años trabajas en los destinos estudiantiles a Bariloche? E: Hace 5 meses empecé a trabajar por un amigo que también trabaja acá	Pensativo	Antigüedad en el puesto: - 5 meses
3	INV: ¿cumples un horario fijo de trabajo? (si es no, especificar que tareas cumple) E: No cumplo horario fijo pero si vengo a las diez de la mañana todos los días para prepararme y salir a los colegios para ver a los chicos INV: ¿Y qué día cumplen? E: Todos los días de semana	Tienen su horario de trabajo fuera del horario laboral del resto de los sectores, y atienden en su mayoría al consumidor final Organización del tiempo de	Horario de trabajo: - Flexibilización horaria - Flexibilidad de lugar de trabajo Jornada laboral: - Lunes a viernes

		trabajo: - cantidad de horas a trabajar- distribución temporal del tiempo de trabajo Planificación y gestión de horario	
4	INV: ¿Podrías describir de la manera más detallada posible las comunicaciones entre los miembros de la empresa (¿cómo te comunicas con tu compañero, cómo te comunicas con tu superior, cómo se comunica tu superior con vos ¿Cómo se informan entre los miembros que hay una reunión pre viaje? E: A mí me parece que la comunicación entre nosotros es buena, es fluida porque estamos en contacto todo el tiempo con mis compañeros, por WhatsApp o llamadas, me llamó el gerente y me dijo que el diez de junio teníamos la primer reunión pre viaje y en esa misma reunión se dejó en claro el día la hora de la última reunión que fue el último sábado de junio INV: ¿Qué redes usan para comunicarse? E: Las más comunes son WhatsApp, Instagram y Facebook		Cultura: -Clima laboral -Colegas/amigos Herramientas de comunicación interna: - Personal/verbal - WhatsApp - Telefónica - Reuniones Definir todas redes. Comunicación simétrica

	INV: ¿cuantos grupos de WhatsApp tienen? E: Yo debo estar entre trece o catorces grupos de la empresa		
5	INV: ¿Podrías detallar el proceso de comunicación más importante para la empresa? E: Mira sé que las carpetas se la dieron en la última reunión con el dueño y el gerente, pero la verdad todavía no sé qué trae adentro porque eso les dan a los coordinadores más viejos INV: ¿hacen reunión para la entrega de las carpetas? ¿Y cómo es la reunión? E: Si un tiempo antes de viajar y las reuniones son informativas con modificaciones o sugerencias del año hacia el destino		Dimensión organizacional: Roles y funciones: Proceso de comunicación pre viaje (Junior): -No reciben la documentación del viaje (eso queda en mano de los coordinadores)
6	INV: ¿En qué casos hay comunicación cara a cara? Cuándo es necesaria éste tipo de comunicación E: Comunicación cara a cara hay todos los días porque en algún momento del día te encontras con todos los vendedores en la agencia, mira los fines de semana es fija que nos juntamos en casa de uno de los coordinadores a comer algo y salir a bailar, la única capacitación que tuvimos fue en el mes de abril que me llevaron a Bariloche con otro compañero y nos mostraron el servicio para vender		Comunicación interpersonal cara a cara: todos los días Comunicación e interacción simétrica
7	INV: ¿Existe alguna revista interna?	Pensativo	Revista interna

	E: Si, existe me dieron una cuando entre a trabajar en la empresa para que aprenda de que se trataba todo lo del turismo estudiantil y de la empresa	Dubitativo	Endomarketing
8	INV: ¿Cuentan con algún folleto o publicación sobre lo que hacen? E: Si tenemos folletos para padres y chicos		Comunicación externa: Folletos para padres y estudiantes
9	INV: ¿Cuentan con algún video? me refiero a instructivo E: Si también me lo mostraron cuando empecé		Video a modo de instructivo
10	INV: ¿Hay alguna norma o reglamento interno con el que se manejen? E: Si el tema de ropa tienes que usar el de la agencia, la higiene, el respeto por los pasajeros y no podemos vincularnos con los pasajero más que profesionalmente		Reglamento informal
11	INV: Comunicados internos a través de correo E: Si me mandaron como instructivo con historias con el recorrido de la ruta la verdad no me acuerdo que más tenía el mail pero si tenía varias cosas		Correo electrónico con instructivo para Junior
12	INV: ¿Tienen un chat privado? ¿Para qué sirve? ¿Quién lo creó o administra? E: Si tenemos con todos, sirva para informar las cosas que pasan en el momento, al instante, es decir en las puertas de los colegios, o creo el gerente y lo administra el		Chat privado Comunicación instantánea

REGISTRO DE ENTREVISTA N°4- VENDEDOR COORDINADOR

Fecha: 30/06/2017

Entrevistador: Iván Román

Entrevistado: 4

Duración: Desde 20:40 Hasta; 21:00 hs

Tipo de registro: Entrevista semi estructurada, se utilizó como instrumento⁷ una grabadora.

Contexto general: Eran las 20:40 hs. Según lo pactado por teléfono para el encuentro en la agencia ubicada en la calle Belgrano 1062. Llegué y me recibió el gerente de la empresa que estaba parado en la puerta, me saludó amablemente y me presentó al equipo, inmediatamente me dijo que los “chicos” estaban listos para darme la entrevista, me hicieron pasar al salón Augusto donde había una mesa redonda y dos sillas, dicho salón pertenece al Hotel Palace Jujuy, tanto el hotel como la agencia pertenecen al mismo dueño.

Nos sentamos uno frente al otro y se dio inicio a la entrevista, primero le pedí permiso para grabar al entrevistado, a lo que accedió sin problemas.

Referencias:

I: Investigador/Entrevistador

E: Entrevistado

SEG ME NTO N°	REGISTRO	COMENTARIO	CATEGORÍA
1	INV: ¿Cuál es tu función en la empresa? ¿En qué puesto te desempeñas? E: Mi función dentro de la empresa es de vendedor, me desempeño en el puesto ventas y coordinación INV: ¿Cómo es, sos vendedor y coordinador?	Ésta sería la dimensión organizacional, donde aparecen definidos los roles y	Puesto: - coordinador/Vendedor - Junior (pasantía)-desregulación laboral

⁷ **Concepto de instrumento:** Soporte material de la técnica. Medio o instrumento que se utilizan para registrar la información que se obtiene con las técnicas o procedimiento de recolección de información.

	E: Realizo ambas tareas INV: ¿Qué quiere decir “Junior”? E: Junior es tu compañero de viaje, al que le enseñas todo lo que sabes, el que te ayuda día a día en el viaje y hace la tarea más difícil, carga los bolsos en la bodega del micro, levanta a los chicos para ir a las excursiones, los cuanta siempre antes de subir al colectivo para saber si están todos, se despierta primero y se acuesta al último, lleva a los chicos a la ronda médica, está en todo momento con los chicos y tiene que aprender bien el manejo de la coordinación INV: ¿Qué hace un coordinador de viajes de egresados? E: Un coordinador hace todo lo contrario al Junior, tiene que estar atento a los papeles, realiza la entrada a Bariloche en la casilla de turismo, maneja la plata que se le rinde a la empresa en la oficina después de realizar las ventas en destino, tiene comunicación directa con los padres de los chicos por teléfono, organiza todo durante el viaje, es el encargado de que todo salga bien porque si no es el primer culpable	funciones de los miembros	Función Coordinador Junio
2	INV: ¿Hace cuantos años trabajas en los destinos estudiantiles a Bariloche? E: Este es mi octavo año trabajando en turismo estudiantil, yo fui pasajero de la empresa y mantuve	Pensativo	Antigüedad en el puesto: - 8 años

	buena relación con los coordinadores de esa época y me quede a trabajar me gustó lo que hacían y bueno pasaron los años y creo que este será mi último año ya no me da la edad se ríe		
3	INV: ¿cumples un horario fijo de trabajo? (si es no, especificar que tareas cumple) E: No, mira en turismo estudiantil no conozco a nadie que cumpla horario salvo los encargados, yo siempre digo que es el mejor trabajo del mundo porque te permite una independencia de tiempo que en ningún trabajo la vas a tener aparte de eso viajas conoces gente haces contactos, y te permite realizar otras actividades laborales o de estudio INV: ¿y qué día cumplen? E: Todos los días por la mañana y alguna vez por la tarde si es necesario		Horario de trabajo: - Flexibilización horaria - Flexibilidad de lugar de trabajo Jornada laboral: - Lunes a viernes
4	INV: ¿Podrías describir de la manera más detallada posible las comunicaciones entre los miembros de la empresa ¿cómo te comunicas con tu compañero, cómo te comunicas con tu superior, cómo se comunica tu superior con vos. ¿cómo se informan entre los miembros que hay una reunión pre viaje? E: Yo considero que en todos los años que trabaje acá la	Herramientas utilizadas para socializar información valiosa entre los miembros. No se observa que exista un plan de comunicación interna, se manejan de	Cultura: -Clima laboral -Colegas/amigos Herramientas de comunicación interna: - Personal/verbal - WhatsApp - Telefónica

	comunicación creo que es uno de los fuerte que tiene la agencia siempre hay comunicación con todos, no se hace diferencia con los nuevos y tampoco hay sub grupos no hay problemas, acá somos todos amigos todos nos ayudamos acá se celebran los logros en equipo. Para informar las reuniones o reuniones pre viaje te llaman por teléfono al margen te lo dejan en un mensaje de WhatsApp para que no te olvides. INV: ¿Que redes usan para comunicarse? E: Instagram, Facebook y WhatsApp INV: ¿Cuantos grupos de WhatsApp tienen? E: Estoy casi en todos unos catorce grupos	manera informal. cultura basada en el amiguismo usar para ver los rasgos característicos de la comunicación interna Staff (sentimiento de pertenencia) la comunicación interna informal surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la empresa, evidentemente desempeña un papel extremadamente importante dentro de la misma. •cuentan con redes informales más o menos activas: son muy eficaces debido a la rapidez con que a	- Reuniones Definir todas redes. Comunicación simétrica
--	--	---	---

		glutinan a un número importante de personas y desempeñan un papel importante en la cohesión y motivación del personal. Ver que otra fuente de motivación son los almuerzos de camaradería. El modo de comunicación informal puede ser visto como beneficioso para la organización: generan sentimientos de amistad, alivian las tensiones y el estrés. clima familiar y distendido	
--	--	---	--

5	INV: ¿Podrías detallar el proceso de comunicación más importante para la empresa? E: El proceso de armar una reunión se pone un día horario el lugar siempre es el mismo en el hotel del dueño, y luego se consulta a todo el equipo y se genera la reunión, las carpetas te ,las entregan casi tres semanas antes de viajar esta carpeta trae toda la documentación necesaria para que el viaje salga bien te hablo de seguros médicos, Boucher de comidas, listas medicas números de paradores, números de hoteles el número del general que te toca que de pende de la fecha de salida y del hotel al que vayas para que te comuniques con él y lo tengas informado de cómo va el viaje en ruta, este año las capetas viene con menos cosas porque ya empezamos a viajar en avión, asique trae muchos papeles menos INV: ¿Hacen reunión para la entrega de las carpetas? ¿Y cómo es la reunión? E: Si se realizan reuniones para la entrega de las carpetas antes de viajar, y son reuniones informativas para estar atentos a cambios o modificaciones del año		Descripción proceso de comunicación pre viaje: Última reunión Entrega de documentación a c/u: -Fichas médicas -Seguros -Asistencia médica -N° de teléfonos de los paradores -N° de los hoteles -N° de cada coordinador general que esperan en el destino -Diagramación y detalle de las Excursiones -Boucher de comida en ruta -N° de colectivo - Nombre de chóferes y teléfonos de contacto - Listas de estudiantes que viajan
---	--	--	--

			CRNT (Para presentar ante gendarmería) -Este año las capetas viene con menos cosas porque ya empezamos a viajar en avión, asique trae muchos papeles menos
6	INV: ¿En qué casos hay comunicación cara a cara? ¿Cuándo es necesaria éste tipo de comunicación? E: Comunicación cara a cara es diario en algún momento te encuentras con todos y empiezas a charlar quizás los mismos temas que hablamos por el grupo de WhatsApp pero hablarlo personalmente le pone otro condimento a la conversación me refiero a condimento a que puedes ver a la otra persona y sentir como se expresa. Se hacen reuniones informales asado los sábados o nos juntamos los jueves en el churqui una confitería en la Senador Pérez a comer y tomar algo		Comunicación e interacción simétrica
7	INV: ¿Existe alguna revista interna? E: Si hay una revista que es para los nuevos para que aprendan un poco más de lo que nosotros le contamos	Pensativo Dubitativo	Endomarketing/ Revista interna informativa
8	INV: ¿Cuentan con algún folleto o publicación sobre lo que hacen?		Comunicación externa

	E: Tenemos folletos, tenemos mucha publi en face en insta en la radio de Mancuso, Mancuso fue mi coordinador gracias a él estoy acá		
9	INV: ¿Cuentan con algún video? me refiero a instructivo E: Si, también tenemos videos que lo manda Flecha de casa central que es para la venta y nos sirve a nosotros como instructivo		Videos con instructivos
10	INV: ¿Hay alguna norma o reglamento interno con el que se manejen? E: Hay, hay normas y reglas, son claras acá nosotros tenemos que demostrar que somos los mejores en la calle, por eso tenemos que estar bien vestidos con la ropa de la agencia, la higiene acá siempre nos inculcaron la presencia personal y el respeto por los chicos y chicas aunque algunos no lo saben entender y bueno así les va no siguen con nosotros, no se puede fumar en los colegios ni en la agencia no se puede usar un vocabulario vulgar.		Reglamento informal
11	INV: Comunicados internos a través de correo E: No, ya no, antes si nos comunicábamos mucho por correo pero ya no hace varios años que no recibo un correo de la empresa se ríe		No se usa el correo electrónico

12	INV: ¿Tienen un chat privado? ¿Para qué sirve? ¿Quién lo creó o administra? E: Si tenemos un chat privado con todo el staff sirve para decir las novedades diarias de cada colegio avisar de reuniones del equipo lo creo el gerente y él lo administra	Comunicación simultánea	Chat privado
----	---	--------------------------------	---------------------

REGISTRO DE ENTREVISTA N°5- Gerente de Bariloche

Fecha: 30/06/2017

Entrevistador: Iván Román

Entrevistado: 5

Duración: Desde 19:15 Hasta; 19:27 hs

Tipo de registro: Entrevista semi estructurada, se utilizó como instrumento⁸ una grabadora.

Contexto general: Eran las 19:15 hs. Según lo pactado por teléfono para el encuentro en la agencia ubicada en la calle Belgrano 1062. Llegué y me recibió el gerente de la empresa que estaba parado en la puerta, me saludó amablemente y me presentó al equipo, inmediatamente me dijo que los “chicos” estaban listos para darme la entrevista, me hicieron pasar al salón Augusto donde había una mesa redonda y dos sillas, dicho salón pertenece al Hotel Palace Jujuy, tanto el hotel como la agencia pertenecen al mismo dueño.

Nos sentamos uno frente al otro y se dio inicio a la entrevista, primero le pedí permiso para grabar al entrevistado, a lo que accedió sin problemas.

Referencias:

I: Investigador/Entrevistador

E: Entrevistado

SEG ME NTO N°	REGISTRO	COMENTARIO	CATEGORÍA
------------------------	----------	------------	-----------

⁸ **Concepto de instrumento:** Soporte material de la técnica. Medio o instrumento que se utilizan para registrar la información que se obtiene con las técnicas o procedimiento de recolección de información.

1	INV: ¿Cuál es tu función en la empresa? ¿En qué puesto te desempeñas? E: Encargado área destino San Carlos de Bariloche estudiantil, Encargado y reunionero de chicos y padres INV: ¿Qué quiere decir “Junior”? y ¿Qué quiere decir reunionero? E: Junior es como comenzamos todos, porque tienes que viajar para conocer realmente la tarea y que hacer durante el viaje, es un coordinador auxiliar con menos responsabilidad, va a conocer el servicio en épocas de egresados y a aprender el manejo de papeles y responsabilidades. reunionero es el que organiza las reuniones con los padres de los chicos. INV: ¿Qué hace un coordinador de viajes de egresados? E: Un coordinador ya la tiene más difícil porque es el responsable de absolutamente todo lo bueno o malo que suceda durante el viaje, maneja plata, maneja documentación, maneja los horarios, hace la entrada a los boliches y a todas las excursiones, realiza la distribución de habitaciones, mantiene a los padres informados, mantiene al grupo unido y contento, soluciona problemas que surgen a diario.	Dimensión organizacional	Puesto: - coordinador/Vendedor - Junior (pasantía)-desregulación laboral Función Gerente (“reunionero”) Coordinador Junior :
---	---	--	---

2	INV: ¿Hace cuantos años trabajas en los destinos estudiantiles a Bariloche? E: ¿hace 25 años que trabajo, mucho no?	Pensativo	Antigüedad en el puesto: - 25 años
3	INV: ¿Cumples un horario fijo de trabajo? (si es no, especificar que tareas cumple) E: Si yo cumplo un horario comercial de lunes a viernes de 9:00 a 13:00 y de 17:00 a 21:00 horas por si viene algún padre a solicitar información, si tengo reunión de padres generalmente las convoco a las 21:00 y vos calcula que yo demoro con los padres casi dos horas en conversar sobre el programa, precio y forma de pagos INV: ¿Y qué día cumplen? E: De lunes a viernes	Tienen su horario de trabajo fuera del horario laboral del resto de los sectores, y atienden en su mayoría al consumidor final Organización del tiempo de trabajo: - cantidad de horas a trabajar- - distribución temporal del tiempo de trabajo - Planificación y gestión de horario	Horario de trabajo: - Flexibilización horaria - Flexibilidad de lugar de trabajo Jornada laboral: - Lunes a viernes
4	INV: ¿Podrías describir de la manera más detallada posible las comunicaciones entre los miembros de la empresa (¿cómo te comunicas con tu compañero, cómo te comunicas con tu superior, cómo se comunica tu superior con vos Messenger, Facebook, WhatsApp,	Herramientas utilizadas para socializar información valiosa entre los miembros. No se observa que exista un	Cultura: -Clima laboral -Colegas/amigos Herramientas de comunicación interna:

	insta, etc.]cómo se informan entre los miembros que hay una reunión pre viaje E: Piensa hace una pausa, por grupo de WhatsApp últimamente es así, los tiempos cambiaron esto de la tecnología nos pone al alcance de la mano poder comunicarnos de diversas maneras estando en cualquier lugar del mundo así que podríamos decir que por telefónicamente resolvemos la vida y se ríe, con el dueño personalmente ya sea con reuniones formales o informales con esto de informal me refiero por llamadas. INV: ¿Que redes usan para comunicarse? E: Tengo Facebook pero no lo uso mucho, a WhatsApp lo uso todo el tiempo INV: ¿Cuántos grupos de WhatsApp tienen? E: El de venta y staff que es un solo grupo	plan de comunicación interna, se manejan de manera informal. cultura basada en el amiguismo usar para ver los rasgos característicos de la comunicación interna Staff (sentimiento de pertenencia) la comunicación interna informal surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la empresa, evidentemente desempeña un papel extremadamente importante dentro de la misma. •cuentan con redes informales más o menos	- Personal/verbal - WhatsApp - Telefónica - Reuniones Definir todas redes. Comunicación simétrica
--	---	---	---

		os activas: son muy eficaces debido a la rapidez con que aglutinan a un número importante de personas y desempeñan un papel importante en la cohesión y motivación del personal. Ver que otra fuente de motivación son los almuerzos de camaradería. El modo de comunicación informal puede ser visto como beneficioso para la organización: generan sentimientos de amistad, alivian las tensiones y el estrés. clima familiar y distendido	
--	--	--	--

5	INV: ¿Podrías detallar el proceso de comunicación más importante para la empresa? E: Lo formal es una reunión pre viaje de coordinadores donde se repasa el servicio y se entrega la documentación siempre es previa al viaje, les comento cual va a ser el colegio que van a llevar a que hotel van a ir y que día y hora salen, mira la carpeta me la mandan de Buenos Aires y así como me llega por correo oca se las entregó a los coordinadores. INV: ¿Hacen reunión para la entrega de las carpetas? ¿Y cómo es la reunión? E: Si con anticipación al viaje para que puedan chequear la documentación de la carpeta y nos saquemos las dudas si es que hubiese alguna		Descripción del proceso de comunicación pre viaje de coordinadores: - Se repasa el servicio -
6	INV: ¿En qué casos hay comunicación cara a cara? Cuándo es necesaria éste tipo de comunicación E: Las reuniones informativas internas de la empresa siempre son cara a cara y la frecuencia semanal generalmente una vez a la semana siempre para que charlemos en que estamos fallando y poder mejorarla, y de vez en cuando nos juntamos a tomar algo en una confitería pero no siempre es con todos, solamente van 4 personas que son los de más confianza	Son todos amigos, pero no todos tienen la misma confianza	Tipos de comunicación: Reuniones informativas en la empresa cara a cara (1 vez por semana) Reuniones en una confitería entre 4 de los integrantes de mayor antigüedad y confianza

7	INV: ¿Existe alguna revista interna? E: Si existe siempre les doy boletería que mandan de Buenos Aires y les muestro videos para la venta detallando el servicio pero eso es para lo más nuevos que este año son dos	Pensativo Dubitativo	Revistas y videos institucionales
8	INV: ¿Cuentan con algún folleto o publicación sobre lo que hacen? E: También tenemos folletos que muestran lo que hacemos pero eso es para las reuniones de chicos y padres que detallan el servicio de otra manera más detalla por decir así.		Comunicación externa
9	INV: ¿Cuentan con algún video? me refiero a instructivo E: Claro que sí, se los muestro cada año porque siempre hay algo que cambia		Videos institucionales
10	INV: ¿Hay alguna norma o reglamento interno con el que se manejen? E: Siempre hay normas la empresa las tiene, el reglamento dentro de la empresa es cumplir los horarios de las salidas de los colegios, el uniforme, la presencia, la higiene personal la buena presencia es decir, el respeto con los pasajeros en especial con la chicas y el lenguaje es fundamental no pueden ser atrevidos en los colegios porque siempre hay papás o mamás que escuchan a los vendedores y hay que cuidar mucho ese aspecto, los		Existencia de un reglamento interno

	vendedores son nuestra cara visible son la imagen de la empresa		
11	INV: Comunicados internos a través de correo E: Si toda la información de hotelería, transporte, servicio o cambios que se puedan generar en el transcurso de la venta, Buenos Aires es muy organizado en este sentido, aparte yo les mando los listados de pasajeros por ese medio para dejar registro de las novedades		Gerencia y Flecha Bus a nivel nacional Bs.As. vía correo electrónico
12	INV: ¿Tienen un chat privado? ¿Para qué sirve? ¿Quién lo creó o administra? E: Si WhatsApp con los vendedores y con flecha de Buenos Aires donde estamos todos los encargados del país, el chat sirve para una comunicación más fluida y más intenso con ellos, al grupo con los vendedores de mi equipo lo cree yo, y al de buenos aires el chato que es el gerente general de ventas de estudiantil de flecha a nivel nacional		Chat privado con vendedores locales Chat con gerente general de Buenos Aires (Sede Central)

REGISTRO DE ENTREVISTA N°6- VENDEDOR COORDINADOR

Fecha: 30/06/2017

Entrevistador: Iván Román

Entrevistado: 6

Duración: Desde 17:00 Hasta; 17:19 hs

Tipo de registro: Entrevista semi estructurada, se utilizó como instrumento⁹ una grabadora.

Contexto general: Eran las 19:15 hs. Según lo pactado por teléfono para el encuentro en la agencia ubicada en la calle Belgrano 1062. Llegué y me recibió el

⁹ **Concepto de instrumento:** Soporte material de la técnica. Medio o instrumento que se utilizan para registrar la información que se obtiene con las técnicas o procedimiento de recolección de información.

gerente de la empresa que estaba parado en la puerta, me saludó amablemente y me presentó al equipo, inmediatamente me dijo que los “chicos” estaban listos para darme la entrevista, me hicieron pasar al salón Augusto donde había una mesa redonda y dos sillas, dicho salón pertenece al Hotel Palace Jujuy, tanto el hotel como la agencia pertenecen al mismo dueño.

Nos sentamos uno frente al otro y se dio inicio a la entrevista, primero le pedí permiso para grabar al entrevistado, a lo que accedió sin problemas.

Referencias:

I: Investigador/Entrevistador

E: Entrevistado

SEG ME NTO Nº	REGISTRO	COMENTARIO	CATEGORÍA
1	INV: ¿Cuál es tu función en la empresa? ¿En qué puesto te desempeñas? E: Vendedor de viajes, me desempeño en el área venta a egresados INV: ¿Cómo es sos vendedor y coordinador? E: Ambas INV: ¿Qué quiere decir “Junior”? E: Junior es al que tienes que enseñarle todo sobre el viaje y es importante porque es la persona que te aliviana el trabajo durante el viaje INV: ¿Qué hace un coordinador de viajes de egresados? E: Es el que se encarga de cada detalle para que salga todo bien, es decir el que está atento a todos los pasajeros, a las excursiones a los boliches, el que vende los		Puesto: - coordinador/Vendedor - Junior (pasantía)-desregulación laboral Función

	chocolates las fotos y rinde la plata, sería como adulto responsable		
2	INV: ¿Hace cuantos años trabajas en los destinos estudiantiles a Bariloche? E: Hace 4 años en el destino a Bariloche, porque antes vendía Disney pero no me iba tan bien es un viaje muy caro así que hable con la gata y me pase a su equipo	Pensativo	Antigüedad en el puesto: - 4 años
3	INV: ¿cumples un horario fijo de trabajo? (si es no, especificar que tareas cumple) E: Piensa no, porque no es necesario un horario fijo si te sabes organizar, sino que es un trabajo que se realiza acomodando cada uno su horario, es que todo dependiendo del futuro cliente hay que adaptarse a sus horarios que es la salida del colegio entonces si uno sabe cómo hacerlo no hace falta ni ir a la agencia a la mañana sino directamente a la puerta del colegio INV: ¿Y qué día cumplen? E: De lunes a viernes	Tienen su horario de trabajo fuera del horario laboral del resto de los sectores, y atienden en su mayoría al consumidor final Organización del tiempo de trabajo: - cantidad de horas a trabajar- - distribución temporal del tiempo de trabajo - Planificación y gestión de horario	Horario de trabajo: - Flexibilización horaria - Flexibilidad de lugar de trabajo Jornada laboral: - Lunes a viernes
4	INV: ¿Podrías describir de la manera más detallada posible las comunicaciones entre los miembros	Herramientas utilizadas para socializar	Cultura: -Clima laboral -Colegas/amigos

	de la empresa ¿Cómo te comunicas con tu compañero, cómo te comunicas con tu superior, cómo se comunica tu superior con vos Messenger, Facebook, WhatsApp, insta, etc.]cómo se informan entre los miembros que hay una reunión pre viaje E: La comunicación de todos nosotros es óptima, ya que hoy en día tenemos muchos medios por los cuales nos podemos comunicar, pero aparte de eso somos un grupo de trabajo muy unido donde aparte de ser compañeros de trabajo somos todos amigos y estamos constantemente en contacto, me comunico a través de todas las formas pero más por teléfono por las redes, por llamadas o WhatsApp, y de la misma manera con mi superior y aparte por reuniones especiales que el superior nos informa a través de un cronograma de principio de año pero ya que este es flexible todos los cambios que se realizan son informados a través de llamadas por teléfono INV: ¿Que redes usan para comunicarse? E: WhatsApp, Instagram y Facebook INV: ¿Cuántos grupos de WhatsApp tienen? E: Creo que quince grupos	información valiosa entre los miembros. No se observa que exista un plan de comunicación interna, se manejan de manera informal. cultura basada en el amiguismo usar para ver los rasgos característicos de la comunicación interna Staff (sentimiento de pertenencia) la comunicación interna informal surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la empresa, evidentemente	Herramientas de comunicación interna: - Personal/verbal - WhatsApp - Telefónica - Reuniones Definir todas redes.
--	--	---	--

		desempeña un papel extremadamente importante dentro de la misma. •cuentan con redes informales más o menos activas: son muy eficaces debido a la rapidez con que aglutinan a un número importante de personas y desempeñan un papel importante en la cohesión y motivación del personal. ver que otra fuente de motivación son los almuerzos de camaradería El modo de comunicación informal puede ser visto como beneficioso para la organización: generan sentimientos de amistad, alivian las tensiones	
--	--	---	--

		nes y el estrés · clima familiar y distendido	
5	INV: ¿Podrías detallar el proceso de comunicación más importante para la empresa? E: Nos informamos a través del cronograma o bien personalmente en la agencia cuando realizamos una fecha estimativa, nos dan una carpeta 15 días antes del viaje debido a que hay que chequear del contingente con el que unió viaje, la carpeta trae información personal de los pasajeros, los seguros para el viaje, información de los acompañantes mayores si es que viaja algún mayor, información de cada coordinador, información de la ruta para llegar a destino, los Boucher de comida, fichas medicas una hoja de ruta para gendarmería si te lo piden. INV: ¿Hacen reunión para la entrega de las carpetas? ¿Y cómo es la reunión? E: Si dos semanas antes del viaje, son reuniones interactivas del grupo de coordinación		Etapla priorizada para la CI: - Reunión Pre viaje
6	INV: ¿En qué casos hay comunicación cara a cara? Cuándo es necesaria éste tipo de comunicación (reuniones, asados, almuerzos, capacitación, etc. Aclarar cuando se hacen)		Comunicación: -tipos de comunicación

	E: La comunicación cara a cara es diaria en el momento de la venta fuerte y periódicamente en los momentos en los que estamos en la agencian, si hacemos todo tipo reuniones informales al trabajo generalmente en mi casa se ríe, el tipo de información cara a cara es necesaria diariamente para ver cómo estamos personalmente y si necesitamos algo		
7	INV: ¿Existe alguna revista interna? E: Si, contamos no solamente con un folleto sino también con videos, pero generalmente es para los más nuevos	Pensativo Dubitativo	Folletos y videos específicamente para nuevos ingresantes (junior)
8	INV: ¿Cuentan con algún folleto o publicación sobre lo que hacen? E: Si contamos con la folletería que manda flecha a esta agencia para mostrar todo lo que hacemos en el transcurso del viaje		Publicación externa
9	INV: ¿Cuentan con algún video? me refiero a instructivo E: Si también tenemos pero te repito es para los nuevos a nosotros los que tenemos un par de años no nos hace falta porque generalmente es todo lo mismo cada año		Video (endomarketing)
10	INV: ¿Hay alguna norma o reglamento interno con el que se manejen? E: Si hay diferentes normas como ser la vestimenta, la presentación personal y los horarios en las reuniones semanales		

11	INV: Comunicados internos a través de correo E: No que yo sepa jamás me mandaron un mail		
12	INV: ¿Tienen un chat privado? ¿Para qué sirve? ¿Quién lo creó o administra? E: Si tenemos un grupo del staff de venta donde nos encontramos todos incluido el gerente este grupo sirve para dar información de lo que se está realizando en la empresa y la actividad diaria a que colegio fue cada uno y como nos fue, lo creo y lo administra el gerente		

REGISTRO DE ENTREVISTA N° 7- VENDEDOR COORDINADOR

Fecha: 30/06/2017

Entrevistador: Iván Román

Entrevistado: 6

Duración: Desde 17:25 Hasta; 17:41 hs

Tipo de registro: Entrevista semi estructurada, se utilizó como instrumento¹⁰ una grabadora.

Contexto general: Eran las 17:25 hs. Según lo pactado por teléfono para el encuentro en la agencia ubicada en la calle Belgrano 1062. Llegué y me recibió el gerente de la empresa que estaba parado en la puerta, me saludó amablemente y me presentó al equipo, inmediatamente me dijo que los “chicos” estaban listos para darme la entrevista, me hicieron pasar al salón Augusto donde había una mesa redonda y dos sillas, dicho salón pertenece al Hotel Palace Jujuy, tanto el hotel como la agencia pertenecen al mismo dueño.

Nos sentamos uno frente al otro y se dio inicio a la entrevista, primero le pedí permiso para grabar al entrevistado, a lo que accedió sin problemas.

Referencias:

¹⁰ **Concepto de instrumento:** Soporte material de la técnica. Medio o instrumento que se utilizan para registrar la información que se obtiene con las técnicas o procedimiento de recolección de información.

I: Investigador/Entrevistador

E: Entrevistado

SEG ME NTO Nº	REGISTRO	COMENTARIO	CATEGORÍA
1	INV: ¿Cuál es tu función en la empresa? ¿En qué puesto te desempeñas? E: Mi función es dentro del campo de la venta y la relación publicas ya sea con los chicos dentro de la venta, me desempeño como vendedor INV: ¿Cómo es sos vendedor y coordinador? E: Soy vendedor y Junior INV: ¿Qué quiere decir “Junior”? E: Por lo que me explicaron voy a ser el ayudante y aprendiz del coordinador INV: ¿Qué hace un coordinador de viajes de egresados? E: No puedo contestarte porque todavía no viaje y realmente no sé cuál es la función de ellos		Puesto: - coordinador/Vendedor - Junior (pasantía)-desregulación laboral Función
2	INV: ¿Hace cuantos años trabajas en los destinos estudiantiles a Bariloche? E: ya va a ser un año en agosto	Pensativo	Antigüedad en el puesto: - 1 años
3	INV: ¿Cumples un horario fijo de trabajo? (si es no, especificar que tareas cumple) E: No, nos manejamos en el horario que cada uno dispone INV: ¿Y qué día cumplen?	Tienen su horario de trabajo fuera del horario laboral del resto de los	Horario de trabajo: - Flexibilización horaria

	E: De lunes a viernes	sectores, y atienden en su mayoría al consumidor final Organización del tiempo de trabajo: - cantidad de horas a trabajar- distribución temporal del tiempo de trabajo Planificación y gestión de horario	- Flexibilidad de lugar de trabajo Jornada laboral: - Lunes a viernes
4	INV: ¿Podrías describir de la manera más detallada posible las comunicaciones entre los miembros de la empresa ¿cómo te comunicas con tu compañero, cómo te comunicas con tu superior, cómo se comunica tu superior con vos Messenger, Facebook, WhatsApp, insta, etc.][Cómo se informan entre los miembros que hay una reunión pre viaje? E: Es una comunicación...que...es bastante abierta, desinhibida con un buen grado de confianza y me comunico con mis compañeros de diferentes formas ya sea de manera profesional, informal siempre manteniendo un grado de amistad, con el gerente me comunico igual	Herramientas utilizadas para socializar información valiosa entre los miembros. No se observa que exista un plan de comunicación interna, se manejan de manera informal. cultura basada en el amiguismo usar para ver los rasgos	Cultura: -Clima laboral -Colegas/amigos Herramientas de comunicación interna: - Personal/verbal - WhatsApp - Telefónica - Reuniones Definir todas redes.

	sin perder el respeto y a la vez generando una relación más de amistad ya que yo soy nuevo en la agencia estoy hace 4 meses yo vengo de otra agencia de la competencia se ríe. Yo soy más de comunicarme con audios de WhatsApp que de las otras formas me aburre escribir INV: ¿Que redes usan para comunicarse? E: Facebook, Instagram y WhatsApp INV: ¿Cuántos grupos de WhatsApp tienen? E: Estoy en trece grupos	característicos de la comunicación interna Staff (sentimiento de pertenencia) la comunicación interna informal surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la empresa, evidentemente desempeña un papel extremadamente importante dentro de la misma. •cuentan con redes informales más o menos activas: son muy eficaces debido a la rapidez con que aglutinan a un número importante de personas y desempeñan un papel importante en la cohesión y	Comunicación e interacción simétrica
--	---	---	--

		motivación del personal. Ver que otra fuente de motivación son los almuerzos de camaradería. El modo de comunicación informal puede ser visto como beneficioso para la organización: generan sentimientos de amistad, alivian las tensiones y el estrés. clima familiar y distendido	
5	INV: ¿Podrías detallar el proceso de comunicación más importante para la empresa? E: Somos informados de las reuniones pre viajes que son las mas heavys ya sea por texto, comunicado en la agencia, por WhatsApp, yo siempre respondo con audios como te digo me aburre escribir y es más rápido el audio INV: ¿Hacen reunión para la entrega de las carpetas? ¿Y cómo es la reunión?		Reuniones pre viajes

	E: Si sé que se hacen, pero todavía no participe de una la vamos a tener antes de viajar		
6	INV: ¿En qué casos hay comunicación cara a cara? Cuándo es necesaria éste tipo de comunicación (reuniones, asados, almuerzos, capacitación, etc. Aclarar cuando se hacen) E: La comunicación cara a cara ya sea para hablar de tema de la venta, temas personales o ya sea para ver alguna información de un colegio para desarrollar las tareas del ámbito laboral, hacemos actividades extra laboral, asado, reuniones, hamburgueseadas los fines de semana y salimos a bailar con mis compañeros de trabajo.		Comunicación: -tipos de comunicación
7	INV: ¿Existe alguna revista interna? E: Si hay de hecho a mi cuando entre y a otro chico nos dieron una donde nos contaba la historia de la empresa, que servicios son propios, cuáles son nuestras diferencias, que servicio brindamos en los viajes, los hoteles, pero hace poco fuimos dos a conocer el servicio a Bariloche y la	Pensativo Dubitativo	Revista interna para Junior

	verdad me gusto más que la otra agencia donde trabajaba		
8	INV: ¿Cuentan con algún folleto o publicación sobre lo que hacen? E: Si tenemos folletos para los chicos y tenemos las redes sociales el Facebook de la agencia y el Instagram donde subimos información del viaje como foto de hoteles, boliches y ahora estamos con la cuenta regresiva tipo placas de crónica se ríe		Comunicación externa
9	INV: ¿Cuentan con algún video? me refiero a instructivo E: Si la gata nos mostró un video de venta del viaje del año pasado y un video de este año	La Gata es el gerente (comunicación asimétrica)	Video institucional
10	INV: ¿Hay alguna norma o reglamento interno con el que se manejen? E: Reglamentos y normas tenemos ya sea para que tengamos un mejor tipo de convivencia dentro de la empresa y externa para generar una buena comunicación con los pasajeros		Reglamento interno (principalmente en lo que refiere al manejo y comunicación con los estudiantes)
11	INV: Comunicados internos a través de correo E: Si me mandan mail, pero no nos manejamos mucho para ultimar temas de viajes, ósea me mando la gata como un tipo programa del viaje para que aprenda la ruta, me mando las historias para contarle a los chicos durante el viaje y un poco de letra para la puerta de colegio		Correo sólo cuando ingresan

12	INV: ¿Tienen un chat privado? ¿Para qué sirve? ¿Quién lo creó o administra? E: Si un grupo de WhatsApp sirve para comunicarnos sobre temas internos de reuniones ver colegios para ultimar horarios de encuentro, detalles organizarnos e información de la venta y lo creo la gata el gerente de la empresa		Chat privado de WP
-----------	--	--	---------------------------

Cuarto Capítulo- Descripción del proceso de comunicación interna aplicado por Flecha- Bus viajes

Los datos obtenidos a través del trabajo de campo, fueron analizados en este informe final, y es la intención presentar los resultados teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Primero se consideraron las categorías y esquemas conceptuales construidos en relación con el proceso de comunicación interna que se identificaron de las expresiones vertidas por los entrevistados que pueden dar cuenta del mismo, como se muestra en el cuadro de categorización de cada entrevista, las categorías teóricas intentan captar fundamentalmente el proceso remarcando lo expresado por los propios sujetos entrevistados, se registran los puntos de vista y sus opiniones. La importancia de esto cobra sentido a la luz de análisis detenido en una ida y vuelta entre la teoría y la empirie.
- Segundo, se seleccionaron las categorías y esquemas conceptuales construidos a través del análisis de observaciones participantes y documentos oficiales.
- Tercero, las categorías y esquemas conceptuales construidos tienen relación directa con los objetivos de investigación.

Se llevó adelante el análisis comparativo de los registros revisando aspectos comunes y no comunes entre las visiones del gerente, los coordinadores y vendedores y los junior, esto permitió integrar las categorías que conforman las visiones de los distintos actores, generando una producción con mayor nivel de abstracción.

Las categorías elaboradas a lo largo del análisis se apoyan en el encuadre teórico presentado y fundamentan y sostienen las conclusiones que se vierten al final del trabajo.

El análisis se orienta en función de las siguientes categorías:

- Se privilegia la comunicación cara a cara y a través de chats privados en general de WhatsApp, las redes constituyen las fuentes centrales de acceso a la comunicación interna en la empresa;
- Cultura organizacional informal/ Amiguismo;
- Clima distendido y ameno;
- Sentimiento de pertenencia a la empresa;
- Comunicación e interacción simétrica;
- No existe un plan de comunicación interna;

Descripción del proceso de comunicación interna aplicado por la empresa Flecha – Bus viajes para los servicios a egresados del nivel secundario de escuelas de San Salvador de Jujuy, con destino a San Carlos de Bariloche en el año 2016.

La Empresa no cuenta con un proceso de comunicación interna planificado. Según los 7 registros de entrevistas la comunicación interna se realiza a través de:

- La comunicación cara a cara o entendida como comunicación personal;
- Y la comunicación que realizan a través de diversas herramientas básicas de comunicación interna de la empresa.

Para comprender que son las herramientas de comunicación se trabajará desde la noción de Túñez (2012) para quien las herramientas de Comunicación Interna son instrumentos para articular una eficaz comunicación interna. Su efectividad está en la correcta planificación, en su adecuación a los fines propuestos y en la destreza de su manejo (págs. 88-89).

En la empresa no cuentan con una planificación de la comunicación interna, todo responde a una comunicación que podría denominarse informal al igual que la cultura de la empresa.

Al hablar de cultura informal, se entenderá a la misma como aquella que emerge en la empresa espontánea y naturalmente entre los actores que forman parte de la organización formal y a partir de las relaciones que van estableciendo entre ellos.

Otro indicio de informalidad es la flexibilidad horaria y flexibilidad de lugar de trabajo, un ejemplo de esto puede encontrarse en la entrevista 1, segmento 3, a continuación se presenta un fragmento:

Entrevistado: (...) hay un horario solo a la mañana que hay que cumplir durante la semana, por lo menos llegar media hora antes del horario de salida de los colegios a la agencia, para luego salir con el equipo a la puerta de los colegios a vender y promocionar viajes. A la tarde si venimos es para charlar entre nosotros y tomar un par de mates

También puede observarse lo mismo en las entrevistas 2, 3, 4; 5 y 6; segmento 3 de cada una. La mejor estrategia que encontró la empresa para captar pasajeros es la de enviar los promotores al medio día a las puertas de los colegios, y eso le funciona aun hoy.

El horario de trabajo flexible le permite cierta autonomía y libertad de acción al empleado que en un horario de trabajo fijo no es posible. Chiavenato (2007) explica esto cuando dice que (...) el empleado [con un horario de trabajo fijo] renuncia a una parte de su libertad de acción, ya que acepta un horario de trabajo, va a

desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, acatar reglas y regulaciones internas precisas (p.196).

En el caso de la empresa analizada el horario de trabajo flexible facilita el equilibrio entre las necesidades del personal y las necesidades y beneficios de la empresa, la flexibilidad horaria según bibliografía especializada en el tema es siempre bien ponderada por su costos ínfimos y las grandes ventajas y sería a su vez otro modo de motivación de los empleados.

Un lugar de trabajo flexible es una herramienta de administración poderosa que puede utilizarse para lograr un trabajo de manera más eficiente a medida que se ayuda a los empleados a administrar las demandas del trabajo y el hogar. Los empleadores que tengan políticas flexibles en el lugar de trabajo también tienen la ventaja competitiva de atraer y retener talentos destacados (Sitio web oficial del Gobierno de los Estados Unidos SBA, U.S. Small Business Administration)

La flexibilidad horaria y de lugar de trabajo se constituye como otra estrategia que utiliza la empresa que también le permite fidelizar a sus empleados.

En el registro de observación N° 2 (Ver Anexo 1) se describe una situación cotidiana de un fin de semana donde el personal se reúne para compartir un asado, de lo que se infiere que es una estrategia intencional de la empresa, todo ese clima de trabajo relajado, de tratos directos, gastadas, buena onda, sin horarios forma parte de una acción intencional, sería una forma de fidelizar a sus empleados.

De esta manera la empresa hizo de los asados algo que forma parte de lo instituido.

Flecha Bus Viajes se ocupa de la creación de espacios en donde los empleados pueden interactuar sin sentirse incómodos por la jerarquía, es una forma de hacer más amena la oficina y la comunicación.

Al triangular los datos de entrevistas y los del registro de observación n°2, puede observarse esta situación de creación de espacios donde la comunicación interna fluye de manera informal.

Investigador: Durante el transcurso de la noche compartí la comida y pude observar cómo era el trato entre ellos, muy distendido con bromas constantes, anécdotas de viajes, muchas risas, se llamaban por los apodos, y planeaban el inicio de la noche.

El modo de comunicación informal puede ser visto como beneficioso para la organización: generan sentimientos de amistad, alivian las tensiones, sería un comportamiento informal positivo.

Se priorizan las redes sociales como modo de comunicación entre los miembros, “(...) red es un término que procede del latín rete, hace mención a la estructura que tiene un patrón característico. Esta definición permite que el concepto se aplique en diversos ámbitos, como la informática (donde una red es un conjunto de equipos interconectados que comparten información)” (Pérez Porto & Gardey, 2011).

Entre las redes sociales que más utilizan los miembros de la empresa se pueden mencionar las siguientes:

Un grupo de WhatsApp interno de la agencia (modalidad privilegiada para las comunicaciones), WhatsApp es el nombre de una aplicación que permite enviar y recibir mensajes instantáneos a través de un teléfono móvil (celular). El servicio no solo posibilita el intercambio de textos, sino también de audios, videos, fotografías y ubicación.

Una cuenta de Facebook de la agencia, que es una red social que busca conectar a personas de todas partes del planeta, y que muchos utilizan para reencontrarse con viejos amigos de la infancia, con gente a la que no han visto por mucho tiempo. En este caso se utiliza para socializar información de la empresa entre sus miembros y con el público externo.

Instagram, que es una aplicación que actúa como red social ya que permite a sus usuarios subir cualquier tipo de fotos y videos, con la opción de aplicar diversos efectos fotográficos, como por ejemplo, filtros, marcos, similitudes térmicas, colores retro, o vintage, para compartirlas no sólo en Instagram, sino en Facebook y Twitter.

Twitter permite compartir con un grupo de personas actividades a cada momento, con la posibilidad de incluir contenido multimedia. Su hashtag¹¹ se ha

¹¹ Hashtag es una palabra del inglés podemos traducir como ‘etiqueta’. Se refiere a la palabra o la serie de palabras o caracteres alfanuméricos precedidos por el símbolo de la almohadilla, también llamado numeral o gato (#), usado en determinadas plataformas web de internet. En este sentido, los hashtags son una herramienta de comunicación utilizada fundamentalmente en las publicaciones (de texto, videos, audios, imágenes, etc.) en las redes sociales, para organizar, clasificar o agrupar las publicaciones de acuerdo a su tema o contenido.

Estas etiquetas permiten presentar de manera pública, y organizados en la línea del tiempo, todos los contenidos que posean misma etiqueta, facilitando así no solo su ubicación, sino el intercambio de información o contenidos entre distintos usuarios, sobre determinados temas o acontecimientos.

En ocasiones, cuando un hashtag es usado por muchos usuarios durante determinado periodo de tiempo, este pasa a convertirse, específicamente en Twitter, en un Trending Topic, es decir, una tendencia del momento.

En los hashtags no es necesario hacer distinción entre letras mayúsculas y minúsculas, no obstante, se puede aprovechar el uso de estas para diferenciar una palabra de otra y facilitar su legibilidad, por ejemplo: #EleccionesPresidenciales2016.

La gran ventaja de los hashtags es que le otorgan mayor visibilidad a una publicación de una red social, permitiendo que otros usuarios puedan darle un seguimiento más efectivo a eventos o campañas, a noticias o acontecimientos.

En español, se aconseja emplear el término ‘etiqueta’ en lugar de hashtag. Otras traducciones posibles, dependiendo de la situación, serían ‘categoría’ o ‘palabra clave’. <https://www.significados.com/hashtag/>

convertido en parte del lenguaje popular y es muy utilizado por las grandes empresas para promocionar sus productos.

Rasgos característicos de la comunicación interna de Flecha Bus Viajes para los servicios de egresados del nivel secundario de escuelas de San Salvador de Jujuy, con destino a San Carlos de Bariloche en el año 2016.

Rasgos de informalidad

La comunicación interna tiene rasgos de informalidad, surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la empresa, los vínculos desempeñan un papel extremadamente importante dentro de la misma.

Para la comunicación interna cuentan con redes informales más o menos activas que son muy eficaces debido a la rapidez con que aglutinan a un número importante de personas y desempeñan un papel importante en la cohesión y motivación del personal.

Cuando se les solicita a los entrevistados la descripción de la comunicación entre los miembros de la empresa, cada uno hace referencia a las herramientas utilizadas para socializar información valiosa entre los miembros.

En la primera entrevista, segmento N°4, el entrevistado menciona lo siguiente:

E: La comunicación en la empresa es muy buena, muy abierta digamos tanto en el sentido laboral como de amistad se ríe, con mis compañeros y amigos de venta la comunicación personal tanto verbal y también por WhatsApp, algunas veces por llamadas, nosotros utilizamos las redes sociales que nos permiten la comunicación verbal y escrita de un emisor y un receptor, las reuniones son presenciales y se avisan a través del grupo de venta o por el grupo de WhatsApp del staff como quieras llamarlo

INV: ¿Qué redes usan para comunicarse?

E: Usamos Facebook, Instagram y WP, son las que usamos todos en el por lo general.

INV: ¿Cuántos grupos de WhatsApp tienen?

E: yo tengo el grupo de la agencia y después estoy en 19 grupos que son todos los colegios de capital y el interior

En la entrevista N°2, segmento 4, expresa:

E: La comunicación entre nosotros es muy buena, siempre nos estamos informando las novedades diarias podemos decir que no hay información que no se socialice y no se oculta nada referido a la empresa, y esta comunicación se

da a través de WhatsApp, llamadas telefónicas o personalmente cuando nos encontramos en la agencia, cuando hay reuniones nos informamos por un grupo de WhatsApp que tenemos o personalmente

INV: ¿Que redes usan para comunicarse?

E: Facebook, Instagram y WhatsApp

INV: ¿Cuantos grupos de WhatsApp tienen?

E: Yo estoy en 12 grupos distintos

En la Entrevista 3, segmento 4, uno de los vendedores menciona:

E: A mí me parece que la comunicación entre nosotros es buena, es fluida porque estamos en contacto todo el tiempo con mis compañeros, por WhatsApp o llamadas, me llamo el gerente y me dijo que el diez de junio teníamos la primer reunión pre viaje y en esa misma reunión se dejó en claro el día, la hora de la última reunión, que fue el último sábado de junio

INV: ¿Qué redes usan para comunicarse?

E: Las más comunes son WhatsApp, Instagram y Facebook

INV: ¿Cuantos grupos de WhatsApp tienen?

E: Yo debo estar entre trece o catorce grupos de la empresa

En la Entrevista 4, segmento 4 el promotor responde lo siguiente:

E: Yo considero que en todos los años que trabaje acá la comunicación creo que es uno de los fuertes que tiene la agencia siempre hay comunicación con todos, no se hace diferencia con los nuevos y tampoco hay sub grupos, no hay problemas, acá somos todos amigos todos nos ayudamos, acá se celebran los logros en equipo. Para informar las reuniones o reuniones pre viaje te llaman por teléfono al margen te lo dejan en un mensaje de WhatsApp para que no te olvides.

INV: ¿Que redes usan para comunicarse?

E: Instagram, Facebook y WhatsApp

INV: ¿Cuantos grupos de WhatsApp tienen?

E: Estoy casi en todos unos catorce grupos

En la Entrevista 6, segmento 4 uno de los vendedores explica:

E: La comunicación de todos nosotros es óptima, ya que hoy en día tenemos muchos medios por los cuales nos podemos comunicar, pero aparte de eso somos un grupo de trabajo muy unido donde aparte de ser compañeros de trabajo somos todos amigos y estamos constantemente en contacto, me comunico a través de todas las formas pero más por teléfono por las redes, por llamadas o WhatsApp, y de la misma manera con mi superior y aparte por reuniones especiales que el superior él nos informa a través de un cronograma

de principio de año pero ya que este es flexible todos los cambios que se realizan son informados a través de llamadas por teléfono

INV: ¿Que redes usan para comunicarse?

E: WhatsApp, Instagram y Facebook

INV: ¿Cuantos grupos de WhatsApp tienen?

E: Creo que quince grupos

En la entrevista 7, segmento 4:

E: Es una comunicación bastante abierta, desinhibida con un buen grado de confianza y me comunico con mis compañeros de diferentes formas ya sea de manera profesional, informal siempre manteniendo un grado de amistad, con el gerente me comunico igual sin perder el respeto y a la vez generando una relación más amistad ya que yo soy nuevo en la agencia estoy hace 4 meses yo vengo de otra agencia de la competencia se ríe.

Yo soy más de comunicarme con audios de WhatsApp que de las otras formas me aburre escribir

INV: ¿Que redes usan para comunicarse?

E: Facebook, Instagram y WhatsApp

INV: ¿Cuantos grupos de WhatsApp tienen?

E: Estoy en trece grupos

En los segmentos de entrevistas se repiten las siguientes expresiones:

- La comunicación es muy buena, muy abierta (...) en el sentido laboral como de amistad, con mis compañeros y amigos de venta.
- Siempre hay comunicación con todos, no se hace diferencia con los nuevos y tampoco hay sub grupos, no hay problemas, acá somos todos amigos.
- La comunicación es óptima.
- Somos un grupo de trabajo muy unido donde aparte de ser compañeros de trabajo somos todos amigos.
- Es una comunicación bastante abierta (...) informal siempre manteniendo un grado de amistad.

De estas expresiones se infiere que existe una cultura organizacional de carácter informal. Es una empresa de pequeñas dimensiones donde se conocen todos y prevalece una cultura del “amiguismo” como rasgo hegemónico, es una organización donde se privilegian los vínculos afectivos.

Cuando hablan de “Staff” en los registros de entrevistas ponen en evidencia el sentimiento de pertenencia.

Más allá de los rasgos de informalidad se rescata que el trabajo en equipo termina siendo eficiente. En consonancia con las tendencias de trabajo en las que se potencia

la autonomía este modelo de trabajo menos estructurado potencia las habilidades personales de cada integrante del equipo.

Una vez destacado lo positivo de este modelo, resulta necesario señalar que en las expresiones que se destacaron en los párrafos precedentes, se puede inferir que se idealizan algunos aspectos de las relaciones interpersonales y los miembros entrevistados resaltan los aspectos positivos, gratificantes y en cierta forma tranquilizadores de "la amistad entre los miembros", como un vínculo seguro, en el que la aceptación y el cariño de los otros son puntos de certeza incuestionables, de este modo se favorece la construcción de esta cultura institucional y un clima institucional ameno. Cabe señalar que el clima es uno de los indicadores de la cultura institucional de una organización.

Por otro lado al realizar el análisis de los datos surgía la pregunta de si todo lo fraterno es simple, dado que no siempre los afectos operan en sus vertientes positivas. El ámbito de la amistad es un espacio que también puede llegar a albergar conflictos. No todas las amistades son exponentes del "tipo ideal" o "deseado" de un prototipo perfecto.

Se menciona esto dado que al analizar la entrevista 5, segmento 1, se puede observar algunos rasgos de la institución que podrían llegar a generar competencia entre los miembros del equipo o también puede ser tomado como una estrategia para motivar a los empleados, se entiende que el que más pasajeros haga firmar es el que más cobra:

INV: ¿Qué hace un coordinador de viajes de egresados?

E: Un coordinador ya la tiene más difícil porque es el responsable de absolutamente todo lo bueno o malo que suceda durante el viaje, maneja plata, maneja documentación, maneja los horarios, hace la entrada a los boliches y a todas las excursiones, realiza la distribución de habitaciones, mantiene a los padres informados, mantiene al grupo unido y contento, soluciona problemas que surgen a diario. Por eso no es lo mismo el sueldo entre uno y otro.

INV: ¿Cómo se paga? ¿Cuál es la remuneración?

Mirá... un tipo que ya tenga por lo menos dos años dentro de la agencia gana por chico que capta, o sea que firma para el viaje aproximadamente \$500, después tenes otros vendedores que obviamente hacen la diferencia porque se van al interior, esos ganan \$600 por chico o \$650 y después tenes los junior que son los que tienen menos de dos años y a esos se les paga \$7000 al año, a la hora de viajar todos cobran de un año para el otro dependiendo del arreglo que tenga cada uno, algunos pueden sacar plata mensual o cobran una parte todos los meses, entonces se matan por las ventas, cuando se viaja que es en Julio te pagan el 10% de todas las ventas que se realicen en San Carlos de Bariloche, chocolates, CD, Cd de fotos, videos, la ropa, buzos, remeras, pista de patinaje,

la foto mural y la extensión del CD que te da la empresa de fotos y de 100 fotos te la estiran a 1500 fotos y el video que dura 45 minutos te lo tiran casi 02:00 hs de viaje. En cambio el Junior viaja a conocer el servicio, solamente se le paga \$700, el resto viene con sus por lo menos \$25.000 más o menos, según lo que vendan, a veces saltan rispideces. Llegas de Bariloche a Jujuy y te pagan las ventas de pasajeros de la promo de ese año todo junto, si es que no sacaron anticipos, si sacaron anticipos se les descuenta lo que sacaron y se paga lo restante

Como puede observarse en el segmento precedente el salario en la empresa está basado en *comisiones* sin un sueldo base, en este caso como ya se explicó esta modalidad puede generar discordia entre los miembros del Staff o como resulta en la mayoría de los casos de la empresa, la motivación económica para conseguir mayor cantidad de ventas es una especie de motor interno que sirve para la consecución de los objetivos que conecta con el plan de acción de la empresa y el plan de acción de los empleados para reafirmarse a sí mismos y llevar adelante el esfuerzo necesario para alcanzar las metas de venta.

El dinero puede ser un poderoso motivador si las personas creen que existe una relación directa o indirecta entre el desempeño y el consecuente aumento de remuneración. Si se lograra confirmar esa percepción, las personas seguramente tendrían un mejor desempeño en vista del resultado económico deseado (Chiavenato, 2007, pág. 58).

La motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que “los actos del ser humano están guiados por su cognición – por lo que piensa, cree y prevé-. Pero al preguntarse por el motivo por cual actúa de esa forma, se plantea la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo” (Chiavenato, 2007, pág. 48).

Clima de trabajo distendido

Sin embargo el dinero no es el único elemento motivador, puede verse a partir del análisis de los registros de observación que prevalece un clima de trabajo distendido. Se entiende que esto es intencional, todo ese clima de trabajo relajado,

de tratos directos, gastadas, buena onda, sin horarios forma parte de una acción intencional, es una forma que tiene la empresa de fidelizar a sus empleados.

El clima dentro de la empresa, puede describirse como “familiar” y distendido, si se analiza el registro de observación n° 2, se puede inferir que se generan momentos como los que se describen en la cena del mencionado registro donde los miembros pueden interactuar sin sentirse incómodos por las jerarquías.

En el segmento 1, del registro de observación n° 2, se menciona lo siguiente:

“Durante el transcurso de la noche compartí la comida y puede observar cómo era el trato entre ellos, muy distendido con bromas constantes, anécdotas de viajes, muchas risas, se llamaban por los apodos, y planeaban el inicio de la noche”.

Se menciona la estrategia de fidelización del empleado estableciendo una relación con la estrategia de fidelización del cliente, en Marketing se menciona que el primer cliente es el empleado, sería un modo de gestionar la conservación de su capital humano, de este modo el salario no es el único agente motivador, para la empresa resulta útil la motivación que podría denominarse como emocional.

En el segmento 2 , del registro de observación 2, se menciona lo siguiente:

Entre tantas risas y chistes también se hablaba del tema de la venta, cómo estaban posicionados este año al respecto de la competencia y que estrategias podían utilizar para recuperar aquellos colegios que ellos consideraban perdidos o que estaban por firmar con otra empresa, por ejemplo pensaron una estrategia para captar estudiantes que consistía en regalar un cupo con un viaje con todo pago, como modo de promocionar la empresa.

Puede observarse en dicho registro que otro modo que tiene la empresa para motivar a sus empleados es hacerlos sentir cómodos y confiados por un lado y, a su vez los hace sentir parte permitiendo que aporten nuevas ideas para mejorar los procesos. En esto juega un rol esencial el jefe directo, que sería el gerente de la empresa, quien fomenta con este tipo de actividades la participación de los empleados y genera además la posibilidad de expresar inconformidades o nuevas ideas.

No es suficiente sólo con un buen sueldo, porque el empleado puede buscar un trabajo mejor pago inclusive, sin embargo el valor agregado es que el hecho de sentirse bien en el lugar de trabajo y el sentirse partícipes satisface otras necesidades que tienen que ver con lo emocional.

La satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de

problemas y satisfacción de necesidades a medida que estas surgen (Chiavenato, 2007, p.50).

Asimismo si se analiza el segmento N°6 de la entrevista N°5:

INV: ¿En qué casos hay comunicación cara a cara? Cuándo es necesaria éste tipo de comunicación

E: Las reuniones informativas internas de la empresa siempre son cara a cara y la frecuencia semanal generalmente una vez a la semana siempre para que charlemos en que estamos fallando y poder mejorarla, y de vez en cuando nos juntamos a tomar algo en una confitería pero no siempre es con todos, solamente van 4 personas que son los de más confianza.

Ésta se corresponde con la entrevista realizada al Gerente de la empresa, allí menciona los “Tipos de comunicación”, explicando que se realizan reuniones informativas en la empresa cara a cara (1 vez por semana) y reuniones en una confitería entre 4 de los “integrantes de mayor antigüedad y confianza”.

Si bien se privilegian los lazos de amistad, en algunas situaciones se trabaja con el grupo más íntimo.

Comunicación con los superiores

Al realizar el análisis del flujo de comunicación interpersonal puede verse que no existe una comunicación vertical, sino que es más bien horizontal, cuya comunicación es proactiva entre el gerente, los mandos medios o coordinadores y los junior, esto en el caso de las comunicaciones en San Salvador de Jujuy, por eso en la categorización realizada en algunos segmentos de las entrevistas se utiliza el concepto de comunicación e interacción simétrica

En la entrevista 5, segmento 4, realizada al Gerente de viajes a Bariloche expresa:

E: Piensa hace una pausa, por grupo de WhatsApp últimamente es así, los tiempos cambiaron esto de la tecnología nos pone al alcance de la mano poder comunicarnos de diversas maneras entando en cualquier lugar del mundo así que podríamos decir que telefónicamente resolvemos la vida y se ríe, con el dueño, personalmente ya sea con reuniones formales o informales con esto de informal me refiero por llamadas.

INV: ¿Que redes usan para comunicarse?

E: Tengo Facebook pero no lo uso mucho, a WhatsApp lo uso todo el tiempo

INV: ¿Cuántos grupos de WhatsApp tienen?

E: El de venta y staff que es un solo grupo

El flujo de información ascendente y descendente en la pirámide organizacional está atravesado por un sentido informal que promueve la cultura del “amiguismo”, hace aproximadamente 25 años que la organización arrastra esa misma cultura.

No se observa un plan de comunicación interna, sin embargo tampoco se evidencia que la ausencia de éste implique un problema para los miembros de la misma, dicho plan no es una necesidad sentida en los grupos que conforman la red conversacional de la empresa. Este hecho no perjudica el clima laboral, de hecho puede interpretarse de lo expresado por los entrevistados que el clima de la empresa es ameno y de confianza.

Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización, los miembros se sienten parte de los objetivos de la empresa.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción (Chiavenato, 2007:58).

Comunicación gerencia de Jujuy y Gerencia de Buenos Aires

En este caso la comunicación se hace de una manera más formal, debido a la información que maneja que puede considerarse sensible, debido a que se detallan montos, DNI, y datos personales de los estudiantes y sus responsables o tutores, además de los seguros de vida.

En la entrevista 5, segmento 11, se hace referencia a esto:

INV: Comunicados internos a través de correo

E: Si toda la información de hotelería, transporte, servicio o cambios que se puedan generar en el transcurso de la venta, Buenos Aires es muy

organizado en este sentido, aparte yo les mando los listados de pasajeros por ese medio para dejar registro de las novedades

Para la comunicación interna existen videos institucionales y revistas institucionales

Según consta en las entrevistas N° 2, 3, 4; 5, 6 y 7, segmentos N° 7 y 9, existen videos institucionales y revistas, que en general son socializadas con los que ingresan al staff de ventas.

Se hará referencia a uno de los registros de entrevistas el N° 7, segmento 7:

INV: ¿Existe alguna revista interna?

E: Si hay de hecho a mi cuando entre y a otro chico nos dieron una donde nos contaba la historia de la empresa, que servicios son propios, cuáles son nuestras diferencias, que servicio brindamos en los viajes, los hoteles, pero hace poco fuimos dos a conocer el servicio a Bariloche y la verdad me gusto más que la otra agencia donde trabajaba

Y el registro de entrevista 7, segmento 9:

INV: ¿Cuentan con algún video? me refiero a instructivo

E: Si la gata nos mostró un video de venta del viaje del año pasado y un video de este año

Todo aquel que ingresa a la empresa es capacitado, a través del sistema de inducción donde se socializan con los nuevos empleados los videos institucionales con información detallada sobre la empresa y los servicios que ofrece la misma, esta información es enviada desde la sede central de Flecha Bus viajes (cita en Buenos Aires)

A su vez puede observarse que esto formaría parte del “marketing interno” de la empresa, donde el empleado es el primer cliente.

Según Berry y Parasuraman (1991) “marketing interno es la filosofía de tratar al empleado como un cliente interno” y consecuentemente “satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos, la empresa aumenta su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos”. Este concepto, analizado individualmente, podría referirse también a la función del sector de recursos humanos en la empresa, que debe igualmente atender a los elementos citados por estos autores.

Como decía David Packard, co-fundador de Hewlett-Packard, “el marketing es demasiado importante como para dejarlo exclusivamente en manos del

departamento de marketing” (Kotler et al en “Dirección de Marketing” 12ª ed. -2006) (Meireles, 2009).

Meireles, P. (Febrero de 2009). Marketing Interno, Comunicación y Problem Solving. *Segmento*(45).

Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Salamanca: Comunicación Social.

Etapas priorizadas en el proceso de comunicación interna

La etapa priorizada por la Empresa Flecha Bus viajes es el de las reuniones conocidas como pre- viaje.

En la Entrevista 2, segmento 5 se hace mención a lo siguiente:

INV: ¿Podrías detallar el proceso de comunicación más importante para la empresa?

E: Mira este proceso se comunica en una reunión semanal que tenemos y siempre es un mes antes de viajar, generalmente son almuerzos con el gerente el dueño y mis compañeros donde aclaramos sobre el programa del viaje y en una última reunión más o menos veinte días antes de viajar nos dan de forma personal una carpeta con documentación sobre el viaje, fichas médicas, seguros contra todo riesgo, asistencia médica, números de teléfono de los paradores, numero de los hoteles, números de los coordinadores generales que nos esperan en destino quienes nos diagraman las excursiones, Boucher de comida en ruta, numero de colectivo nombre de choferes con sus teléfonos, listas para completar en el viaje y un papel que se llama CRNT que es para gendarmería en la ruta si lo disponen.

INV: ¿Hacen reunión para la entrega de las carpetas? ¿Y cómo es la reunión?

E: Si hacemos las reuniones, son siempre entre quince y veinte días antes de viajar, se hace un almuerzo o una merienda y se definen los detalles del viaje

En las entrevistas 1, 3, 4, 5, 6 y 7, se mencionan las reuniones pre viaje como las más importantes y estratégicas, que requieren de una planificación previa y la capacitación de los junior.

Descripción del proceso de comunicación en la organización pre viaje:

Se realiza una reunión semanal (almuerzos)

Miembros que participan de la reunión:

- Gerente
- El dueño
- Coordinadores
- Junior

Temas a tratar en la reunión:

Programa de viaje

En la última reunión se hace entrega de documentación a cada uno de los responsables con los siguientes documentos:

- Fichas médicas
- Seguros
- Asistencia médica
- N° de teléfonos de los paradores
- N° de los hoteles
- N° de cada coordinador general que esperan en el destino
- Diagramación y detalle de las Excursiones
- Boucher de comida en ruta
- N° de colectivo
- Nombre de chóferes y teléfonos de contacto
- Listas de estudiantes que viajan
- CRNT (Para presentar ante gendarmería)

Del análisis se concluye que los trabajadores que forman parte del Staff conforman un equipo de trabajo que resulta efectivo, donde las personas se sienten bien consigo mismas, en relación a sus pares y son capaces de afrontar las diversas situaciones adversas que se les puede presentar.

En relación al funcionamiento del mismo se intentó sistematizar el mismo en el siguiente cuadro de elaboración propia:

Figura I

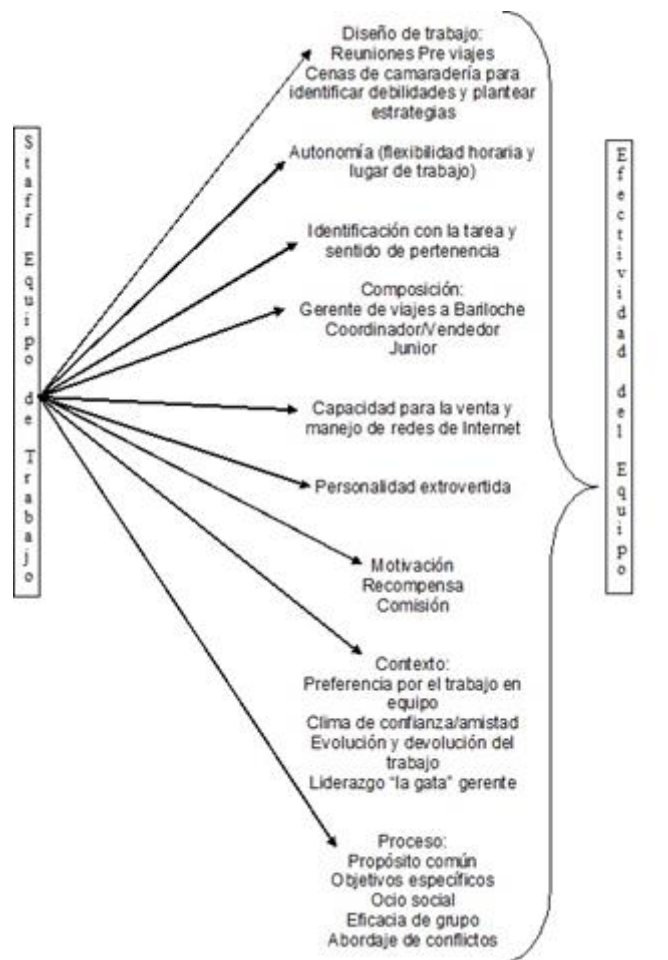


Figura de elaboración propia, que sirve para mostrar la efectividad del trabajo en equipo

Conclusión

Sin un marco de comunicación formal que facilite el ida y vuelta de la información, es de este modo como Flecha Bus- viajes ha forjado su modelo de comunicación en base a mensajes o audios a través de las redes sociales que manejan. Cabe señalar que esto pasa no por desidia sino porque en su matriz de funcionamiento institucional no existe ningún acuerdo de segundo orden que sostenga la comunicación interna como un eje prioritario para la acción.

Con los datos analizados se puede inferir lo que percibe el público interno, en general puede decirse que existe una visión positiva en torno a los vínculos de comunicación, existe una comunicación e interacción simétrica, donde se hacen partícipes a todos los grupos internos (gerentes, vendedores, coordinadores y junior), donde se habla de los planes futuros, de las ventas, de las posibles estrategias, de las dificultades, de la competencia y se recogen de estos públicos las sugerencias. Eso genera cierto orgullo de pertenencia.

Existe un responsable de la comunicación que está ligado al dueño de la empresa, el gerente, que es quien desarrolla los canales de comunicación con los diversos grupos de interés, es quien se encarga de la circulación hacia arriba y hacia abajo del flujo de información.

Como debilidades se mencionará la informalidad, existen contratos tácitos, todo queda acordado de palabra pero no hay nada escrito. No es algo que haya que eliminarlo sino mejorarlo.

Entre las fortalezas se puede mencionar que existe un líder, que hace 16 años está en la Empresa, el equipo gira en torno a su presencia, es una pieza indispensable del organigrama, legitimada por el dueño de la empresa y por los miembros que forman parte de ella.

Otro punto positivo es que la empresa crea espacios, habilitó canales y medios que facilitan la participación de los públicos internos en los diversos procesos (ventas, promoción, encuentros pre viajes, viajes, etc.) a través de los asados y reuniones en confiterías con las personas de mayor confianza del gerente se promueve la responsabilidad compartida, a través de los almuerzos y asados se favorece la integración, allí se exponen los avances, procesos y resultados, de este modo se consigue que los miembros se sientan parte de los objetivos .

Por último, el conocimiento compartido y las relaciones humanas que cobran gran relevancia para cada uno de ellos.

Recomendaciones

Como se mencionó a lo largo del análisis de los datos recabados en el campo, existe una cultura basada en el amiguismo, que genera características de la comunicación interna con tintes informales, no existe un plan de comunicación interna, sin embargo éste no constituye un problema para los entrevistados,

Se sugiere que la comunicación interna se fortalezca, contemplando la transmisión de la identidad de la empresa, respetando la misión, visión, valores, etc., que tiene la misma hacia el afuera, porque Flecha Bus viajes cuenta con una marca, un logotipo y un nombre de la empresa.

Para Flecha Bus viajes es muy importante lo que se denomina en la jerga del marketing como “imagen corporativa”, interesa la percepción que los demás tienen de la identidad de la empresa.

Sin embargo no se debe descuidar al público interno que son los empleados, para lograr esa buena imagen, será necesario que la identidad esté basada en valores, principios éticos, transparencia y una comunicación que explicita de manera clara y fidedigna lo que se requiere para alcanzar la misma. Para pensar la planificación de la comunicación interna se deberá tener en cuenta esta comunicación corporativa que requiere formalizar la comunicación interna.

Se recomienda formalizar un marco de comunicación planificado y sistemático, al no existir herramientas de medición en materia de comunicación interna institucionalizadas, la organización no puede certificar la efectividad de sus canales, será necesario generar herramientas adecuadas de medición para la realización de un posterior plan de comunicación.

Bibliografía

- Banda, A. L. (17 de Abril de 2017). *Palabra de Copy. Agencia de comunicación y marketing*. Obtenido de <http://palabradecopy.com.mx/glosario-de-comunicacion-interna/>
- Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la investigación* (segunda edición ed.). México: Pearson educación- Prentice Hall.
- Cervera, A. (2008). *Comunicación total*. España: ESIC.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cruz, M. A. (2016). Comunicar eficientemente ¿Un factor de decisión administrativa? Relación entre toma de decisiones ADministrativo- organizacionales y la comunicación interna en Institución de Educación Primaria Pública . San Salvador de Jujuy, Jujuy, Argentina: Universidad Católica de Salta- Sede Jujuy.
- Fuentes, G. (Septiembre de 2011). La estrecha relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos. *LZC Imagen y Comunicación*(21), 1-40.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *El desarrollo de la teroía fundada*. Chicago, EEUU: Aldine.
- Guber, R. (1996). *El salvaje metropolitano*. Buenos Aires: Legasa.
- Hennessey Noguera, G. (2006). Aprendizaje basado en la gestión de la comunicación. *Encuentros*, 141.
- Herrera, M. C. (2013). Plan de Comunicación Interna. Estudio de Caso: La Agencia de Turismo "Viajes Paraíso" de la Parroquia de Sn Rafael para el año 2013. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador. FAcultad de Comunicación Social.
- Iglesias, M. J. (2014). Manual de comunicación para ONG (tesis de grado). San Miguel de Tucumán, Tucumán: Univesidad Nacional de Tucumán. Facultad de Filosofía y Letras. Ciencias de la comunicación.
- Meireles, P. (Febrero de 2009). Marketing Interno, Comunicación y Problem Solving. *Segmento*(45).
- Nieva, N. M. (2016). La comunicación interna del Movimiento Juvenil Salesiano en Argentina entre los años 2010 y 2015. San Salvador de Jujuy, Jujuy, Argentina: Universidad Católica de Salta.
- Sirvent, M. T. (2001). Cuaderno de Cátedra Investigación y Estadística I. *Ejercicios para los trabajos prácticos*. Buenos Aires, Argentina.
- Sirvent, M. T. (2004). El proceso de Investigación. Universidad Nacional de Buenos Aires.
- Spradeley, J., & Curdy, D. (1972). Thec cultural experience: Ethnography in complex society. *Science Research Associates*.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados* (Segunda edición ed.). (J. Piatigorsky, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Paidos.
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Zuani, E. R. (2003). *Introducción a la Administración de las organizaciones*. Maktub.

Sitio web oficial del Gobierno de los Estados Unidos SBA, U.S. Small Business Administration. En <https://es.sba.gov/acerca-de-la-sba/iniciativas-de-la-sba/flexibilidad-del-lugar-de-trabajo-y-pequena-empresa>