

# UCASAL

UNIVERSIDAD CATÓLICA DESALTA



## Facultad de Economía y Administración

### LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

Trabajo Final de Grado para la obtención del  
Título de Licenciada En Relaciones Públicas e  
Institucionales.

***“Gestión de la comunicación interna en el ámbito de la Cámara  
de Senadores de la Provincia de Salta año 2020.”***

Autor: Liliana Noemí Nazr

Técnica Universitaria en Ceremonial  
y Protocolo  
Analista Universitaria en Relaciones Públicas e  
Institucionales

Directora: Lic. Dolores Uriburu

**Año 2020**

# AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

## **Gran Canciller:**

Su Excelencia Reverendísima  
Monseñor Mario Antonio Cargnello  
Arzobispo de Salta

## **Rector:**

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

## **Vicerrectora Académica:**

Mg. Constanza Diedrich

## **Vicerrector Administrativo:**

Dr. Darío Eugenio Arias

## **Vicerrector de Formación**

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

## **Vicerrector de Investigación y Desarrollo**

Dr. Federico Colombo Speroni

## **Secretaria General:**

Lic. Silvia Álvarez

## **Decano de la Facultad de Economía y Administración**

Dr. Juan Lucas Dapena

## **Jefe de la Carrera de Lic. En Relaciones Públicas e Institucionales**

Lic. José Lamas

**“Gestión de la comunicación interna en el ámbito de la  
Cámara de Senadores de la Provincia de Salta año  
2020.”**



<sup>1</sup> Las imágenes del presente trabajo son gentileza del señor Sebastián Cruz, fotógrafo de la Cámara de Senadores de la Provincia de Salta





“Gracias es la mejor plegaria que alguien puede decir. Yo la digo a menudo. Expresa humildad y entendimiento” Alicia Walker

## **Agradecimientos**

El presente Trabajo Final de Graduación, no hubiera sido posible, sin la ayuda de todas aquellas personas que de una u otra forma creyeron en mí y aportaron su granito de arena, alentando, rezando, acompañando, para cumplir este sueño, pero quiero en este espacio dedicar un agradecimiento especial:

A Dios, por todo lo que me regala.

A mi Señor Jesús, que me abrió su Amantísimo Corazón, donde guardé este gran desafío de poder estudiar una carrera universitaria de grado.

A mi Dulce Huésped del alma el Espíritu Santo, a María Sembradora y mi Ángel de la Guarda, mis compañeros inseparables de camino.

A mis hijos Federico, Mauro, Ana Josefina, por motivarme y colaborar en todo para cumplir este sueño, especialmente a mi hija Nazarena, que me dictó el material seleccionado para este trabajo.

A mis amigas del alma, por llenarme de su cariño y por alentarme siempre a cumplir mis sueños.

A todos mis compañeros y futuros colegas, un grupo ejemplar de jóvenes, con los que me tocó compartir éstos años de estudio, especialmente a Santiago Benítez Robles y a los de “ELREJUNTE” mis hijitos Abraham Tiberi, Rocío Rojas, Enzo Ibba, Romina Pedraza.

A mis profesores, que con tanto empeño supieron brindarme sus enseñanzas para sacar de mí una profesional que por sobre todo tenga los valores de la solidaridad y el respeto, especialmente a Dolores Uriburu y José Lamas, de quiénes recibí incondicional apoyo.

A las autoridades de la Cámara de Senadores de la Provincia de Salta, donde tengo el honor de trabajar, en particular al Dr. Daniel Porcelo y al Dr. Pedro Liverato, por confiar siempre en mí y darme la oportunidad de realizar éste trabajo final de graduación en la institución que considero como mi segundo hogar.

## **Dedicatoria**

A mi madre, Chila Vallejos, y en memoria de mi padre Francisco Nazr, a quienes le debo todo lo que soy.

A Lalo, mi esposo, con quien desde muy jovenes emprendimos una aventura vital de amor, de lucha y de renunciias por nuestra familia.

## Índice de contenidos

	Página
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>11</b>
Resumen ejecutivo	11
Abstract	12
Justificación	13
Identificación del problema	13
Sistematización del problema	14
Formulación del problema	14
Antecedentes o estado de arte	15
Objetivo general	16
Objetivos específicos	17
Hipótesis	17
Identificación de variables	17
Variable independiente	17
Variable dependiente	17
Clasificación de la hipótesis	17
<b>CAPÍTULO II: CÁMARA DE SENADORES DE LA PROVINCIA DE SALTA</b>	<b>18</b>
Estructura organizativa	18
Marco jurídico que la regula	18
Funciones específicas de la organización	19
Posicionamiento institucional	20
Recursos humanos	20
Organigrama	21
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO</b>	<b>22</b>
Relaciones Públicas	22
Objeto de estudio	25
Definición	24
Profesión	26
Disciplina	26
Áreas de especialización	27
Relaciones públicas internas	27
Relaciones con la prensa	27

<b>Relaciones con la comunidad</b>	<b>27</b>
<b>Relaciones institucionales</b>	<b>28</b>
<b>Lobbismo</b>	<b>29</b>
<b>Gestión de conflictos potenciales</b>	<b>28</b>
<b>Organización de eventos</b>	<b>28</b>
<b>Comunicación de riesgos</b>	<b>28</b>
<b>Comunicación de crisis</b>	<b>28</b>
<b>Diplomacia pública</b>	<b>29</b>
<b>Ceremonial y protocolo</b>	<b>29</b>
<b>Comunicación</b>	<b>29</b>
<b>Comunicación organizacional</b>	<b>30</b>
<b>Comunicación interna</b>	<b>30</b>
<b>Los trabajadores como público estratégico</b>	<b>34</b>
<b>Características</b>	<b>34</b>
<b>Exigencias de las relaciones públicas internas</b>	<b>36</b>
<b>Comunicación interna en tiempos de COVID-19</b>	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>43</b>
<b>Tipo de investigación</b>	<b>43</b>
<b>Método de recolección de datos</b>	<b>44</b>
<b>Entrevistas</b>	<b>45</b>
<b>Encuestas</b>	<b>45</b>
<b>Entrevistas y su análisis</b>	<b>45</b>
<b>Preguntas de las entrevistas</b>	<b>45</b>
<b>Entrevista 1</b>	<b>46</b>
<b>Entrevista 2</b>	<b>47</b>
<b>Entrevista 3</b>	<b>48</b>
<b>Formulario de encuesta</b>	<b>50</b>
<b>Encuestas</b>	<b>51</b>
<b>Análisis de la recolección de datos</b>	<b>62</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y APORTES</b>	<b>66</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>66</b>
<b>Aportes o sugerencias</b>	<b>67</b>
<b>Cronograma de actividades</b>	<b>70</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>71</b>

*“Si no hay comunicación, no hay organización, porque la comunicación es la esencia de la actividad organizada”. Alejandro Formanchuk*

**Tema:** *Gestión de la comunicación interna en el ámbito de la Cámara de Senadores de la Provincia de Salta-año 2020.*

## **CAPÍTULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **Resumen ejecutivo:**

Las organizaciones y sus públicos, son aspectos muy importantes para el estudio de las Relaciones Públicas, en el vínculo establecido entre ambas partes, se ponen de manifiesto diferentes costumbres, intereses, ideologías y personalidades.

En este marco, el profesional en Relaciones Públicas, tiene un rol fundamental, debido a que es capaz de crear el ambiente favorable para el intercambio de ideas y la confrontación, gestionando los intereses de los públicos y las organizaciones para conseguir el acuerdo que beneficie a ambas partes.

Las instituciones hoy en día buscan una adecuada gestión con el objeto de aprovechar y cuidar su capital humano.

Este trabajo no intenta dar definiciones de los muchos autores que trabajan con comunicación interna, sino que a través del mismo tratará de aportar como mejorar la política de comunicación interna en el Senado de la Provincia de Salta, teniendo en cuenta que los empleados son el motor de las organizaciones, por cuanto una buena política en este aspecto de la comunicación, logrará grandes y eficaces agentes de comunicación externa.

Por lo expuesto con anterioridad se desarrolló el siguiente trabajo de graduación de la carrera Licenciatura de Relaciones Públicas e Institucionales en la Cámara de Senadores de la Provincia de Salta, sabiendo que dicho Organismo cuenta, según la Ley 8127/20, artículo 11, con un total de 443

empleados.

**Palabras claves:** comunicación interna, Senado, relaciones públicas.

### **Abstract**

Organizations and their audiences are very important aspects for the study of Public Relations. In the bond established between both parties, different customs, interests, ideologies and personalities are revealed.

In this context, the Public Relations professional has a fundamental role, since he or she is capable of creating a favorable environment for the exchange of ideas and confrontation, managing the interests of the public and the organizations to achieve the agreement that benefits both parties.

Today's institutions are looking for an adequate management in order to take advantage and good care of their human capital.

This work does not try to give definitions of the many authors who already work with internal communication, but through this paper, I will try to contribute to improve the policy of internal communication in the Senate of the province of Salta. Taking into account that employees are the engine of organizations, creating and maintaining a good policy in this aspect of communication will achieve great and effective external communication agents.

Due to the afore-mentioned, the following work was developed for the graduation of the Public and Institutional Relations degree in the Senate of the province of Salta, considering that this organism has, according to Law 8127/20, article 11, a total of 443 employees.

**Keywords:** internal communication, Senate, public relations.

## **Justificación**

El tema a investigar, responde a un interés profesional, por ser empleada del Senado desde el año 1988, lo que motiva a reconocer cuál es el papel que juega la comunicación interna, dentro de la organización y cuáles son los recursos que podrían utilizarse para una mejor utilización de la herramienta.

## **Identificación del Problema**

Las situaciones que en mayor o menor medida afectan negativamente el clima laboral en las organizaciones, los errores en los procesos, políticas de comunicación y la falta de los canales de circulación internos respectivos provocan desconcierto y desinformación entre los empleados de la organización, lo cual repercute directamente en la productividad tanto individual como grupal debido a que las fallas en ese aspecto pueden causar daño al talento humano del organismo.

La comunicación interna es una herramienta valiosa clave en las organizaciones, puesto que mediante un buen empleo de la información institucional, se puede transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, esto genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la institución.

Por supuesto que la comunicación dentro de la Cámara de Senadores, siempre ha estado presente, debido que mediante ella corre la información y se relacionan los senadores, autoridades, jefes y empleados de menor rango jerárquico, pero no hay una política sólida, continúa y dinámica de gestión de la información que involucre a todos los integrantes de la organización, como una respuesta estratégica a la complejidad de los cambios y desafíos que supone manejar la institución que representa en sí misma a los 23 departamentos de la

Provincia.

Por esta razón, para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores, se los debe hacer sentir integrados y en línea con la filosofía de la organización mediante la circulación clara de mensajes que inculquen los valores, visión, misión, metas y estrategias corporativas.

**Sistematización del problema:**

1. ¿Hay alguna manera de valorar la profesionalización de las RR.PP.?
2. ¿Una organización que tiene incorporada las RR.PP., se diferencia de otra que no las tiene?
3. ¿Habrá alguna ventaja en profesionalizar una institución a través de las RR.PP.?
4. ¿Las herramientas de la profesionalización de las RR.PP. son útiles para mejorar la comunicación?
5. ¿Cuál es el conocimiento existente por parte de las autoridades de la Cámara de Senadores con respecto a las acciones de comunicación interna?
6. ¿Se aplican herramientas de comunicación interna institucional?

**Formulación del problema:**

¿La incorporación de procesos de RR.PP, permitirá profesionalizar la actividad en la Cámara de Senadores de la Provincia de Salta?

## **Antecedentes o estados de arte**

**Institución:** Universidad Católica de Salta

**Carrera:** Licenciatura en RR.PP

**Tema:** “La Comunicación Interna y su Incidencia en el Clima Organizacional Empresarial”

**Año:** 2012

**Autora:** Cecilia Carolina Alias

**Resumen y aportes:** El trabajo se propone conocer el modo en que se aplica la comunicación interna y su incidencia en el clima de una organización, a través de las herramientas que dan las RR.PP, en la gestión empresarial.

**Institución:** Universidad de Piura – Perú

**Carrera:** Comunicaciones Sociales

**Tema:** “El rol de las Relaciones Públicas en la administración de la controversia pública. Análisis Caso Proyecto Río Blanco”.

**Año:** 2018

**Autora:** Lyanne Jasmine Espinoza Meza

**Resumen y aportes a su trabajo:** El trabajo quiere demostrar como los públicos y las organizaciones son colectivos importantes para el estudio de las Relaciones Públicas, pues a partir del vínculo establecido entre ambos grupos se ponen en manifiesto diversas ideologías, intereses, costumbres e idiosincrasias que hacen posible el inicio del debate.

**Institución:** Universidad Católica de Salta.

**Carrera:** Licenciatura en Gestión Educativa

**Tema:** Las estrategias comunicacionales utilizadas en la E.E.T. N° 1 Dr. Pedro Radio”.

**Año:** 2018

**Autor:** Delgado, Arturo Ezequiel

**Resumen y aportes a su trabajo:** El trabajo parte del entendimiento de la comunicación interna como el factor fundamental que afecta el desempeño de cualquier organización, concepción elaborada por la Teoría Clásica de la Comunicación Organizacional, luego perfeccionado por la Teoría Humanista incluyendo los factores psico-sociales en la interacción del público.

**Institución:** Universidad Católica de Salta.

**Carrera:** Licenciatura en RR.PP e Institucionales.

**Tema:** “El impacto de la Gestión de Comunicación Externa en la Imagen Institucional”.

**Año:**2018

**Autor:** María de las Mercedes Álvarez.

**Resumen y aportes a su trabajo:** El trabajo está enfocado en el análisis de cómo las herramientas de comunicación externa aplicada por las instituciones pueden generar un impacto positivo en la imagen de las mismas.

**Objetivo general:** Reconocer las actividades relacionadas a las Relaciones Públicas no conocidas por la institución, con el fin de llegar a tener una tarea profesionalizada a través de las mismas.

### **Objetivos específicos:**

1. Identificar la definición que posee la institución en relación a las RR.PP.
2. Identificar y analizar las herramientas de comunicación interna utilizadas por el Senado de Salta.
3. Establecer los medios necesarios para mejorar la comunicación interna.

**Hipótesis:** A partir de la profesionalización de las RR.PP en la Cámara de Senadores de la Provincia de Salta, todas las acciones de comunicación interna desarrolladas, permitirán reconocer el potencial del recurso humano con el que cuenta la institución.

### **Identificación de variables**

**Variable Independiente:** Profesionalizar las RR.PP en el ámbito de la Cámara de Senadores de la Provincia de Salta.

**Variable Dependiente:** Disponibilidad de las herramientas necesarias en RR.PP, para llevar a cabo la comunicación interna.

### **Clasificación de la hipótesis**

La Hipótesis es:

- Simple, porque expresa la relación entre dos variables.
- Direccional, porque la reacción entre las dos variables es directa.
- Es causal, porque la variable independiente puede generar un efecto sobre la variable dependiente indicando una orientación.
- Es de relaciones causales, porque una variable es el efecto de actuación de otra variable.

## **CAPÍTULO II: CÁMARA DE SENADORES DE LA PROVINCIA DE SALTA**



### **Estructura organizativa de la Cámara de Senadores de la Provincia de Salta**

Universo de estudio: Poder Legislativo-Cámara de Senadores

Denominación social: Cámara de Senadores de la Provincia de Salta

Direcciones: Palacio Legislativo – Mitre 550.

Secretarías de Cámara \_ Caseros 519 (ex Caja de Jubilaciones)

Ubicación geográfica: Micro centro de la ciudad

Sector institucional al que pertenece: Poder Legislativo

**Marco jurídico que la regula:** Constitución de la Provincia de Salta.

Reglamento de la Cámara de Senadores, aprobado por Resolución de Cámara N°93 el 12 de noviembre de 1998, modificado por Resolución N°10 del 6 de abril de 2006, Resolución N°395 del 29 de noviembre de 2018 y Resolución N°25 del 23 de abril de 2020.

## **Funciones específicas de la organización**

24

Según la Constitución de la Provincia de Salta en el Art. 93 Composición. Funciones. La Legislatura está compuesta por una Cámara de Diputados y otra de Senadores.

Ejerce el Poder Legislativo mediante leyes, controla la gestión del Poder Ejecutivo y hace efectivas las responsabilidades políticas de los altos funcionarios de la Provincia.

Según el reglamento de la institución, el Senado representa a cada uno de los 23 departamentos de la Provincia de Salta, cada senador es electo por el pueblo al cual representa.

Artículo 104. - Atribuciones Exclusivas. Es atribución exclusiva del Senado juzgar en juicio político a los acusados por la Cámara de Diputados, constituyéndose al efecto en tribunal, prestando sus miembros nuevo juramento para este caso. Cuando el acusado fuere el Gobernador o Vicegobernador de la Provincia, debe presidir el Senado el presidente de la Corte de Justicia, pero no tiene voto salvo en caso de empate.

Artículo 115. - Facultades de Investigación. Es atribución de cada Cámara constituir comisiones para investigar cualquier dependencia centralizada, descentralizada, empresas públicas, sociedades del Estado o en las que participe la Provincia, a los fines del ejercicio de sus propias atribuciones. También puede investigar actividades que comprometan el interés general.

En su actividad no pueden interferir el ejercicio de las atribuciones que integran la zona de reserva de los otros poderes, ni afectar los derechos y garantías consagrados en esta Constitución.

Artículo 116. - Asistencia de los ministros. Los ministros del Poder Ejecutivo

están facultados para asistir a las sesiones de cada Cámara, con voz, pero sin voto. Pueden ser acompañados por los Secretarios de Estado dependientes de su Ministerio o por la máxima autoridad de los entes descentralizados, quienes asisten con voz, pero sin voto.

Los ministros, Secretarios de Estado y las máximas autoridades de los entes descentralizados deben comparecer ante la Cámara o sus comisiones, cuando son citados a fin de suministrar informes.

Corresponde a toda la administración centralizada, descentralizada o sociedades en las que participe la Provincia, responder por escrito los requerimientos de informes de cada Cámara o de sus comisiones.

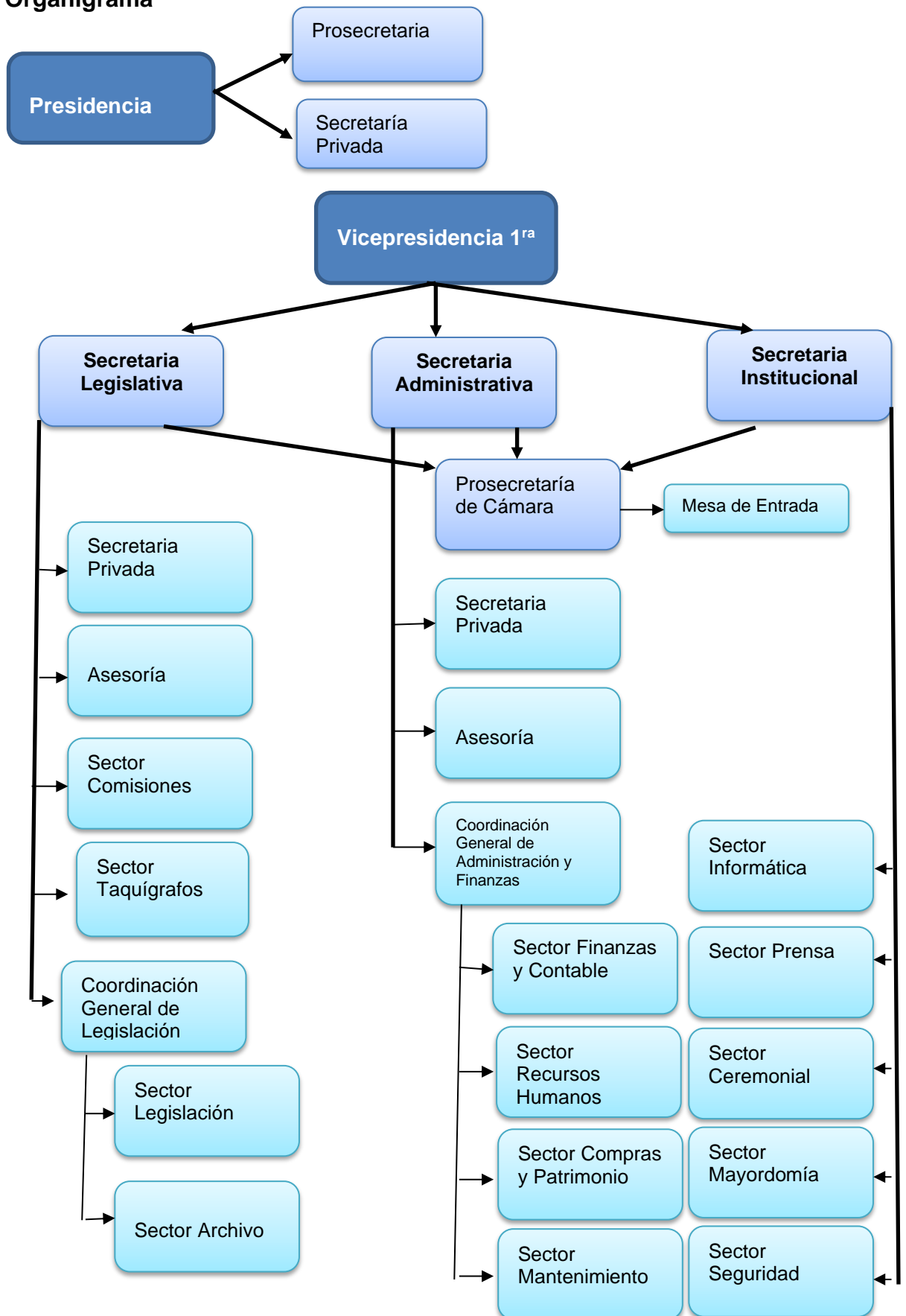
**Posicionamiento institucional.** El posicionamiento institucional es fundamentalmente en el marco político, ya que allí se elaboran o actualizan las normas que resultan útiles para la sociedad.

**Recursos Humanos:** Distribuidos entre el personal de planta permanente y el personal de agrupamiento político. De un total de 443 agentes, sólo 50 corresponde a la planta permanente.

Personal de Agrupamiento Político, dependientes de cada uno de los legisladores, Presidencia, Vicepresidencia Primera y Segunda y de los Secretarios de Cámara.

Recursos materiales: Bienes inmuebles, bienes muebles, útiles, papelerías, computadoras, Impresoras, etc.

# Organigrama



## **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO**

### **Relaciones Públicas**

Según Jordi Xifra, hay que considerar a las Relaciones Públicas como disciplina de las ciencias sociales que se ocupa de estudiar la realidad y los problemas de la comunicación entre organizaciones y personas públicamente relevantes y sus públicos, constituyen un fenómeno muy nuevo.

Surge en el marco de las ciencias de la comunicación, una disciplina que se enfrenta a la realidad y a los problemas de comunicación y por ende, también de relación entre las organizaciones y los públicos, de su entorno desde una óptica y con unos planteamientos que pretenden ser globales.(Xifra 2014,p.29)

El concepto se ha transformado con el paso del tiempo debido al avance y a los cambios de los diferentes contextos a los que ha debido adaptarse. Fue Bernays, el primero en acuñar el término de Relaciones Públicas como lo conocemos en la actualidad en su obra “Cristalizando la opinión pública”. En el mismo detallaba las funciones que debía cumplir un asesor de Relaciones Públicas, siendo la más importante “aconsejar a sus clientes sobre cómo conseguir resultados positivos en el campo de las relaciones con sus públicos y mantenerlos apartados de situaciones infortunadas o dañinas” (1995, p.46). (Xifra 2014,p29)

Un repaso histórico a los conceptos de relaciones públicas suministrados por expertos e investigadores indica una rica variedad de definiciones y metáforas a cerca de sus profesionales: comunicador corporativo, abogado ante el tribunal de la opinión pública, ingeniero del consentimiento público, promotor de la buena voluntad, creador de opinión pública, vendedor, profesional de la persuasión, clarificador, intérprete, creador o manipulador de símbolos, periodista de fuentes, poseedor de don de gentes, gestor de percepción, mediador, negociador, colaborador, dinamizador, gestor de relaciones o gestor

de la reputación. (Xifra 2014,p.30)

Si una organización define las Relaciones Públicas como una comunicación con un solo público, olvida al resto de los públicos estratégicos y sufre por ello en sus resultados. (Xifra 2014,p.30)

Relaciones Públicas es “un término amplio que cubre la totalidad de esas funciones comunicativas: la comunicación de una organización con todos sus públicos”. (Hunt y Grunig, 1994 p. 7). (Xifra 2014,p.30)

Las Relaciones Públicas, gracias al esfuerzo de los operadores y consultores profesionales, y a la prédica constante del esfuerzo de educadores, están recuperando el espacio que le asignaron hace cien años los padres fundadores, ahora como una de las herramientas esenciales, junto a la publicidad, la promoción, el diseño gráfico y la comunicación interna, de las modernas comunicaciones institucionales o corporativas. (Illescas 2005, p.17)

La disciplina no solo fue una de las primeras, cronológicamente en ponerse a disposición de las empresas, sino también la que vizlumbró de entrada, la complejidad de la tarea a realizar. Ivy Lee, creador del primer gabinete de Relaciones Públicas que se conoce, planteó premonitoriamente, en 1906, el desafío que era preciso enfrentar sin dilaciones “las grandes empresas solo podrán subsistir y progresar si explican al público, y en primer término a su personal, cuales son su papel y su utilidad en la comunidad local, regional y nacional. (Illescas 2005, p.17)

La actividad se ha actualizado y la función de prensa reducida en ocasiones a su expresión mínima, (la publicación de gacetillas que son medidas y calculadas como si fuesen anuncios gratuitos, sin tener en cuenta la diferencia esencial existente entre una acción publicitaria y otra editorial) evolucionó y se integró con otras de reciente cuño como el apoyo a las gestiones de marketing, en particular el lanzamiento de nuevos productos, la comunicación en tiempo de

crisis y el media coaching, además de las tradicionales, las relaciones comunitarias y gubernamentales, el protocolo, etc. Pero, más importante todavía es que a través de su inserción en el plan o programa general de comunicación, las Relaciones Públicas están ahora más cerca que nunca de alcanzar la ambiciosa misión propuesta por Ivy Lee noventa y tantos años atrás. (Illescas 2005, p.18)

### **Definición:**

Uno de los factores que nunca ayudó a esta profesión en los países de habla hispana, y que en cierta medida hasta distorsiona su real función, es su propio nombre, en virtud que de él se deduce solo un mínimo aspecto de su verdadero papel en la vida de las organizaciones. Y esto no ha sido nada beneficioso, porque generalmente se la confunde con otras importantes disciplinas como prensa, publicidad, propaganda, periodismo, marketing o comercialización, comunicación organizacional, diseño gráfico, cuando una de estas labores tiene sus propios roles perfectamente establecidos. (Illescas 2005, p.41)

Relaciones Públicas fundamenta su acción en el desarrollo de las políticas institucionales de las organizaciones, para ello se vale del potencial humano, de las comunicaciones y de una planificación estratégica que tienda a proyectar y consolidar la imagen y la responsabilidad social de las modernas estructuras. Una realidad y una necesidad imperiosa en esta década del siglo XXI que busca afianzar las relaciones, la calidad total de los servicios, la satisfacción del público de los “negocios”, el éxito empresario a través de una sólida, fluída y permanente comunicación y la convivencia armónica de los seres humanos mediante elevadas normas de ética y moral su espectro, como se evidencia, es muy amplio. (Illescas 2005, p.41)

Como si se trataran las RR.PP de seres animados, sus funciones en la vida de las instituciones parten del “alma” misma de la organización, que es la que

marca su estilo de conducta, modo de ser, cultura. Seguramente pasa con el médico en su contacto con las personas, cuando investiga y estudia al paciente para luego formular su diagnóstico y tratamiento partiendo del conocimiento de su interior, de su estructura, forma de vida y características que conforman e indican su historia clínica. Es que para moldear y consolidar una imagen, comunicar el contenido de un mensaje, afianzar políticas de relaciones humanas, responsabilidad social o establecer mejores relaciones con clientes efectivos y potenciales se hace necesario penetrar en el interior de la institución, y éstas son las tareas exclusivas de las RR.PP., que incluso no se dan en otras profesiones y que sin duda resultan altamente necesarias en la labor de gerenciamiento de una empresa sea privada o gubernamental, con o sin fines de lucro. Y evidentemente estos objetivos que nada tienen que ver con la labor que realizan en los “boliches”, el personal mal llamado “relacionista público” organizando reuniones bailables que pueden ser agradables, no se deducen de la tradicional expresión “Relaciones Públicas”. Cabe señalar que las RR.PP. poseen las herramientas para lograr, como se evidencia en las estructuras modernas, que una organización resulte capaz de imponer un nombre, una marca, un perfil, por los valores de seguridad, ética, comunicación, compromiso, habilidad, intelectualidad, conocimiento, historia que encierra y muestra, más que los valores del propio producto, servicio o actuación de una persona. Y esto que se llama ganar la confianza y que no es tan fácil de construir, mantener y traducir en una buena imagen, es lo que aquí y en cualquier lugar del mundo busca la gente en su elección de los comercios y negocios donde compra y las empresas exhibir, en la percepción de mercados y clientes. (Illescas 2005, p.41)

**Objeto de estudio:** La dirección de un proceso de comunicación estratégica causado por un actor social ( persona, empresa, ente público, nación, Estado...) Como individuo, organización, marca, idea, causa o interés, para negociar las relaciones de influencias mutuas con sus públicos con vistas a crear, mantener, reforzar o modificar su reputación.

**Profesión:** Aquella actividad que, ejercida profesionalmente de modo planificado y habitual, tiende a crear una recíproca corriente de influencia entre un actor social (individuo, empresa, ente público, nación, Estado...) como persona, organización, marca, idea, causa, o interés y los públicos internos y externos que condicionan su existencia y su desarrollo.

**Disciplina:** Doctrina que estudia el sistema social que proporciona a los actores sociales legitimidad y confianza ante los públicos de su entorno.

Las Relaciones Públicas son una disciplina mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un plan de acción para promover el desarrollo recíproco. Las Relaciones Públicas son una función que permite optimizar el funcionamiento y desarrollo de la organización. Todos los procesos de comunicación, tanto los que se desarrollan dentro de la organización como los que se generan afuera, forman el ámbito de las Relaciones Públicas.

La gestión de la reputación corporativa requiere una sensibilidad muy particular que va más allá de las campañas de marketing y la creatividad publicitaria. Toda institución debe mantener vínculos con públicos clave a los cuales no necesariamente se llega a través de campañas comerciales ya que el objetivo frente a ellos no es generar ventas, sino posicionar a la institución como un actor relevante en su sector, comunidad, país, etc.

Los últimos años, se vieron en nuestro país acontecimientos tales como los cambios de gabinetes ministeriales, división de partidos políticos en fisonomías prácticamente opuestas y escándalos de corrupción que salpican a entidades públicas y privadas por igual, han acrecentado aún más la desconfianza que los ciudadanos comunes tienen frente a casi todas las esferas de la sociedad.

Adicionalmente, muchas de estas crisis institucionales podrían haber sido

menos graves si hubiera habido una comunicación clara, transparente y directa entre las instituciones cuestionadas y sus públicos tales como el gobierno, opinión pública, entidades reguladoras, etc.

En este sentido, el profesional de Relaciones Públicas debe actuar como los ojos y oídos de la institución en la cual trabajan a fin de mapear permanentemente oportunidades y/o amenazas para la reputación institucional.

**Áreas de especialización:** Como proceso de comunicación estratégica, la necesidad de las Relaciones Públicas, está presente en las necesidades de cualquier sector. Las áreas de especialización de las Relaciones Públicas son diversas. Entre las principales se destacan las que se citan a continuación:

**Relaciones Públicas internas:** También conocidas como comunicación interna: Se ocupa de responder a las preocupaciones y necesidades de información y de motivación de los trabajadores o empleados de una organización, o de los miembros de una asociación. (Xifra 2014,p.43)

**Relaciones con la prensa:** Las relaciones con la prensa, constituyen la principal actividad de las Relaciones Públicas. Uno de sus objetivos es conseguir que un medio de comunicación difunda una información sobre actividades o acontecimientos de una organización mediante noticias que no suscribe la organización, sino el medio de comunicación, que es el que controla el mensaje y el que suele ser el resultado informativo de una acción de Relaciones Públicas de la organización. (Xifra 2014,p.43)

**Relaciones con la comunidad:** Esta área de las Relaciones Públicas se ocupa de planificar actividades con la comunidad geográfica para mantener un entorno mutuamente beneficioso. La organización de acontecimientos es la principal técnica de las Relaciones Públicas con la comunidad y una de las actividades que más trabajan las consultoras. Actualmente las relaciones con las comunidades virtuales se ha convertido en una parte importante de esta parcela

de las Relaciones Públicas. (Xifra 2014,p.43)

**Relaciones institucionales:** La función de las relaciones institucionales es desarrollar una participación eficaz en la política pública y ayudar a la organización a adaptarse a las expectativas públicas. (Xifra 2014,p.43)

**Lobbismo:** Es una estrategia de relaciones institucionales que establece y mantiene relaciones con los poderes públicos, fundamentalmente con la finalidad de influenciar su toma de decisiones. (Xifra 2014,p.44)

**Gestión de conflictos potenciales:** Es una parcela de las Relaciones Públicas destinada a identificar temas potenciales o emergentes (legislativos, políticos o sociales) que pueden influir en el desarrollo de una organización, con el fin de movilizar y coordinar sus recursos y así influir estratégicamente en la evolución de estos temas. (Xifra 2014,p.44)

**Organización de eventos:** Es un área de las Relaciones Públicas, se trata de una técnica de éstas. Constituye una de las principales actividades de los profesionales de Relaciones Públicas. La comunicación a través de los eventos, permite fortalecer las relaciones con los miembros de la comunidad geográfica más próxima. (Xifra 2014,p.46)

**Comunicación de riesgos:** Se define como cualquier intercambio verbal o escrito que intenta comunicar información relativa a riesgos para la salud pública, la seguridad, el medio ambiente. (Xifra 2014,p.46)

**Comunicación de crisis:** Es una de las zonas en las que las Relaciones Públicas son más necesarias, y las organizaciones no suelen darse cuenta de la dimensión estratégica de las Relaciones Públicas hasta que aparece una crisis. No obstante una política eficaz de Relaciones Públicas debería evitar las crisis, o por lo menos, contener sus efectos negativos. (Xifra 2014,p.47)

**Diplomacia Pública:** Aunque se trata de un concepto de las relaciones internacionales, sus acciones tienen un claro encaje en el concepto de las Relaciones Públicas. En efecto, la diplomacia pública es la comunicación de un gobierno o ente público con los públicos extranjeros para establecer un diálogo destinado a informar e influir en aras de crear un atractivo hacia un país, nación o territorio. (Xifra 2014,p.47)

**Ceremonial y Protocolo:** Mientras que el ceremonial es el conjunto de formalidades que se tienen en cuenta en un acto público o solemne, lo cual le otorga una dimensión simbólica muy interesante en la que juega un papel relevante el protocolo que, además de constituir el conjunto de normas y usos que establecen y ordenan las mencionadas formalidades, no solo ordena jerárquicamente las formalidades que se articulan en un acto y a las personas que participan en él, sino que gestiona el proceso de comunicación que genera la simbología del ceremonial que lo rodea. (Xifra 2014,p.47)

Así el protocolo es una potente técnica de creación de espacios simbólicos de poder, que es uno de los fines de las Relaciones Públicas.

## **Comunicación**

La comunicación está presente en todo momento de nuestra vida. Para las organizaciones es indispensable comunicar y sobre todo entender lo que se comunica para entablar y mantener la relación con sus públicos. Con la creciente utilización y evolución de la tecnología surgen nuevas formas de comunicación, es a través de ella que vamos descubriendo las necesidades de nuestros públicos permitiendo mantener relaciones recíprocas.

La comunicación puede definirse como: “el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en la que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y

reinterpretados desde el punto de vista de la recepción". (Brandolini y otros, 2009, p.1)

### **Comunicación organizacional**

Las organizaciones comunican en todo momento y necesitan mantenerse actualizadas. Considerada una herramienta de gran aporte laboral, en la actualidad la comunicación va dando lugar a la transmisión de información de todo lo que ocurre en la organización. La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos. (Fernández Collado 1997, p.31)

### **Comunicación interna:**

Las Relaciones Públicas internas, engloban el conjunto de actos de comunicación que se producen en el seno de una organización. Sus modalidades varían de una organización a otra. Cada una tiene sus hábitos: del tuteo sistemático a los tratamientos más solemnes, de la política de puertas abiertas a los despachos cerrados, o de los diálogos informales a las reuniones periódicas. Lo mismo ocurre respecto de sus técnicas, boletín interno, buzón de sugerencias, tablón de anuncios, material audio visual, intranet, etc. (Xifra 2014, p.169)

Las Relaciones Públicas internas no pueden desarrollarse con éxito si no se dominan cinco ejes fundamentales, sobre la base de estos ejes que forman parte de un engranado en el cual la gestión de los recursos humanos desempeña una función estratégica esencial. Unas Relaciones Públicas internas ajenas a la gestión de recursos humanos acaban siendo estériles por cuánto se ciñen a la simple comunicación descendiente. (Xifra 2014, p.169)

El primer eje es el que las organizaciones deben priorizar a las personas y a la comunicación, esto significa :

a) Que debemos resolver primero el porqué antes que el cómo, antes de responder a la pregunta “por qué comunicar”, demasiadas organizaciones tienen tendencias a resolver la cuestión del “cómo comunicar”. Eso es cierto en todos los ámbitos de las Relaciones Públicas, pero es más grave en el terreno de la comunicación interna, ya que el personal es el público motor de la organización. (Xifra 2014, p.169)

b) En segundo lugar, la comunicación es mucho más que información. La comunicación desborda ampliamente el marco de la información. Según los sociólogos de las organizaciones, la comunicación en la empresa relaciona a los individuos entre sí, para facilitar su acción colectiva. Es una acción bilateral, mientras que la información es unilateral. No es suficiente con mantener una intranet, por muy bien hecha que esté, para afirmar que estamos comunicando. (Xifra 2014, p.169)

c) En tercer lugar, la comunicación es una dimensión esencial del clima psicológico de las organizaciones. Son muchos los estudios científicos que revelan que los climas psicológicos de las empresas dependen de la comunicación imperante y de la atención que se le da a las expectativas de los empleados. (Xifra 2014, p.169)

El segundo eje es que el objetivo social no es excluyente con el de la rentabilidad económica de las empresas. Las Relaciones Públicas internas tienen tanto una finalidad social como una finalidad económica. Ambos conceptos son inseparables. Muchas organizaciones japonesas demostraron este vínculo hace años: El período de comunicación que precede la aplicación de la decisión tomada es más largo que la fase de ejecución propiamente dicha. Cuando mejor se comunica más concreta y eficazmente se aplicarán las decisiones. (Xifra 2014, p.170)

El tercer eje es el compromiso de las altos directivos, empezando por el presidente o máximo dirigente de la organización. La comunicación suele generar cierto recelo entre quienes forman parte de la dirección (excluido el responsable en la materia, claro está). En realidad, el objetivo consiste en concienciar al personal de la empresa o la institución y a sus mandatarios, de que su existencia, como actores organizativos, no es puesta en duda a través de los procesos de comunicación. Estos, al contrario, crean vínculos de solidaridad entre todos los niveles jerárquicos de la organización. (Xifra 2014, p.170)

Pero además, la comunicación depende de la motivación de los cuadros directivos que deben implicarse personalmente en los procesos comunicativos. Y esto no ocurrirá si ellos mismos no están lo suficientemente motivados con el cumplimiento de su misión. En las organizaciones modernas, esta misión debe apoyarse en un estilo próximo al consenso, más que en el poder jerárquico propiamente dicho, lo cual no siempre resulta sencillo. (Xifra 2014, p.170)

El cuarto eje es la condición del desarrollo de las nuevas tecnologías ¿ Son un freno o una oportunidad? Debemos señalar que el impacto en las nuevas tecnologías, aunque aumenten y faciliten la comunicación entre los empleados (Ya sea ascendente, descendente o lateral de la información), no eliminará las tareas manuales. Aunque las organizaciones adquieran un altísimo grado de informatización, siempre existirán personas cuyo trabajo dependerá de sus habilidades manuales. Convendrá, pues, no excluirlos del mapa de públicos internos. (Xifra 2014, p.170)

Lo importante será que realmente se comunique mejor y que los nuevos soportes electrónicos y digitales, no paralicen los niveles de motivación y de niveles de pertenencia, especialmente para aquellos trabajadores, que, gracias a tales soportes, pueden desarrollar sus tareas a domicilio o lejos de su organización. (Xifra 2014, p.170)

El quinto eje, por último es la sinergia que debe existir entre las Relaciones Públicas externas e internas. Estas deben saber comunicar primeramente con sus públicos naturales: el personal (empleados, becarios y otros colaboradores que ejercen su trabajo en el seno de la organización). Unas buenas Relaciones Públicas internas, acaban por aflorar por el exterior recíprocamente, la comunicación externa debe generar relaciones humanas sólidas y ricas en el interior de la organización. Ambos aspectos, están de hecho, vinculados. Las empresas e instituciones, públicas y privadas, no pueden dar la espalda a sus Relaciones Públicas internas en beneficio de las dirigidas a los públicos externos. Estamos demasiado acostumbrados a ver como las organizaciones se preocupan mucho más de sus reputación externa que de la interna; como si se desconcieran que sin unas buenas relaciones internas cualquier intento de proyectar una falsa identidad de salud cooperativa acabará fracasando para lucir lo externo hay que cuidar lo interno. (Xifra 2014, p.170)

Llegados a este punto, las Relaciones Públicas internas son un parámetro crucial de la reputación exterior. En los momentos en que el entorno económico no es tranquilo, donde las incertidumbres de la política internacional afectan los mercados, las Relaciones Públicas internas se convierten en una oportunidad estratégica y bien aplicadas producen la motivación necesaria para la consecución de los objetivos y metas organizativas. En realidad, una sólida motivación reposa no solo sobre elementos racionales, sino también, y quizás sobre todo, sobre resortes psicológicos emocionales. (Xifra 2014, p.171)

Las organizaciones deben ser el marco idóneo para que el corazón y la razón vayan de la mano y favorezcan la motivación esencial para cada miembro: el amor por su trabajo. Sin unas correctas y eficientes Relaciones Públicas internas, las Relaciones Públicas de una organización, carecen de todo sentido. Con estos antecedentes y bajo este horizonte, exponemos las principales técnicas de las Relaciones Públicas internas, no sin antes referirnos a algunas de las características que pueden aplicarse a los empleados, ya que deben ser considerados propiamente en toda las acciones comunicativas, incluidas las

Relaciones Públicas externas. (Xifra 2014, p.171)

## **Los trabajadores como público estratégico**

### **Características:**

En primer lugar, debemos precisar que los miembros de una organización forman un público cautivo: podemos dirigirnos más fácilmente al porqué existen técnicas de Relaciones Públicas internas que permitirán comunicarnos con los empleados cuando así lo deseemos. Además los medios internos de comunicación son más sencillos de controlar que los externos: un boletín interno se gestionará con el departamento de Relaciones Públicas, en colaboración con el de recursos humanos; en cambio, ante un periódico local, la aspiración del profesional de las Relaciones Públicas será el trato informativo de aquellos hechos o asuntos que le interesen ( y su público serán los periodistas). (Xifra 2014, p.171)

En segundo lugar, los trabajadores tienen una relación de interés con la organización, ya que su trabajo depende directamente de su desarrollo. Por este motivo, excepto en situaciones de conflicto permanente o de pésimo ambiente laboral, los trabajadores son generalmente receptivos a lo que difunde la organización. Por su parte la dirección conoce (al menos debería) a sus empleados y le preocupa su posible movilización. Puede consultarlos regularmente o invitar a sus delegados sindicales a participar en esa coalición dominante (es decir, el órgano responsable de la toma de decisiones de la organización: consejo de administración, junta directiva, etc.) (Xifra 2014, p.171)

En tercer lugar, toda información dirigida a los trabajadores que afecte a cambios (estructurales, funcionales o técnicos) la interpretarán desde su punto de vista como positiva o negativa, o justa o errónea. Uno de los factores de interpretación reside en la insidencia de estos cambios sobre el empleo de las personas directamente afectadas: mantenimiento de su función o modificación

de la posición en la jerarquía organizativa, modificación de sus habilidades, conocimientos complementarios a adquirir, cambios en el proceso del trabajo y en el modo de relación con los otros componentes de la organización. (Xifra 2014, p.171)

En cuarto lugar, ya hemos dicho que los trabajadores necesitan motivación y deben encontrar sentido a su trabajo. Quieren estar al corriente de todo lo que afecta a su organización. La importancia que una empresa o institución otorga a sus empleados se evidencia difundiendo primero internamente la información y estableciendo mecanismos de escucha. (Xifra 2014, p.171)

Finalmente los trabajadores tienen comportamientos cuyos rasgos comunes pueden sintetizarse en tres características mayores. Los asalariados, son habitualmente:

a) Críticos, porque conocen bien la realidad de la organización. Además las situaciones que han vivido en el pasado orientan sus reacciones. Conocen los límites de lo que puede ser hecho por la organización. La memoria colectiva filtra los mensajes y contribuye a orientar los debates internos. Son públicos altamente informados y mayoritariamente activos con temas relacionados con su organización. (Xifra 2014, p.172)

b) Independientes, pues aunque la organización sea una parte importante de sus vidas, no es toda su vida. Y también son conscientes de que no hay empleo seguro (excepción hecha de los funcionarios públicos). (Xifra 2014, p.172)

c) Un poco escépticos, a menudo irónicos, especialmente en las organizaciones que han vivido conflictos laborales importantes o que han estado a punto de quebrar. Los trabajadores tienen a veces la impresión que se les esconde una parte de la verdad. Pero este

hecho, no supone, al menos en la mayoría de los casos, una restricción que limite su implicación ante un problema u oportunidad de Relaciones Públicas.(Xifra 2014, p.172)

### **Exigencias de las Relaciones Públicas internas:**

En lo referente a las exigencias de comunicación que todo profesional de las Relaciones Públicas debe considerar, la primera es la ya citada de difundir en primer lugar la información internamente. (Xifra 2014, p.172)

En segundo lugar, es muy importante, especialmente en términos de motivación, informar de las actividades de los trabajadores, de sus iniciativas en las comunicaciones externas. Como los empleados representan el valor más importante de una organización es fundamental dar a conocer externamente sus realizaciones. (Xifra 2014, p.172)

En tercer lugar, debe evitarse que todas las responsabilidades recaigan en las espaldas de los trabajadores. Pero no por eso se debe hacer recaer todo el peso de las decisiones estratégicas sobre los empleados a través de una comunicación interna de presión. Partiendo del principio recepción activa, el profesional de las Relaciones Públicas debe ser capaz de percibir las reacciones de los empleados. Por ejemplo, puede testear internamente algunos eslóganes o mensajes, evitando así posibles movilizaciones por una mala gestión de la conducción. (Xifra 2014, p.172)

En cuarto lugar debe desterrarse el tono condescendiente, paternalista o despreciativo. En la comunicación interna, el tono adoptado vehicula un mensaje tan importante como la elección de las palabras. Ya sea por escrito o de palabra, el respeto y el aprecio hacia los trabajadores, deben prescindir de todas las intervenciones de la dirección. Especialmente en los conflictos laborales y en situaciones de crisis, cualquier desliz en ese sentido puede ser interpretado como un desprecio. No puede olvidarse que algún día las cosas recuperaran la

normalidad y lo que quedará grabado en el espíritu de los empleados será la actitud comunicativa de la dirección. Se trata, pues, de adoptar el tono justo, profesional, sin condescendencias de ningún tipo, en todos los mensajes internos y en los de cualquier circunstancias. (Xifra 2014, p.172)

### **Comunicación interna en tiempos de COVID-19**

<sup>2</sup>La situación actual de estado de alarma por la pandemia del COVID-19, ha obligado a la mayoría de las organizaciones públicas y privadas al teletrabajo, después de varios meses de transcurridos, surge la pregunta ¿cuándo terminará? ¿se volverá a la oficina? E incluso se llega a plantear si este sistema podría prolongarse para siempre.

Para algunas organizaciones, la transición ha podido ser más suave al contar ya con trabajadores en remoto a tiempo completo o parcial, pero para otras organizaciones, la situación se ha presentado como un desafío al no estar preparados para ser cien por ciento digitales de la noche a la mañana.

Así en mayor o menor medida todos tienen que adaptarse al contexto actual, tratando de adelantarse a lo que la institución, los empleados y los clientes puedan necesitar. Y para conseguir esto la comunicación interna resulta fundamental.

Los primeros días de teletrabajo se vivieron como una simple extensión de de la "Política de trabajo desde casa". Sin embargo, se sabe que por mucho que parezca una simple prolongación, se tiene que pensar en cómo la situación afecta las dinámicas y las formas en que se comunica, para tratar de mejorarlas.

Lo ideal sería poder decir que se tiene todo controlado desde el principio, pero la verdad es que se está aprendiendo de los errores y también se va mejorando en el camino.

---

<sup>2</sup> Pia Borges de Sanctis, People Partner (HR BP) de Signaturit

Con respecto a la comunicación activa dado que la situación priva de esos momentos informales y naturales de compartir experiencias, alentar a los equipos a hacer un esfuerzo adicional y comunicar esos detalles que dan el contexto adecuado para comprender cómo van ellos y sus tareas, también como una forma de compartir las mejores prácticas, creando un ambiente de colaboración donde se puede crecer sin ego.

Como consecuencia directa de esto, cada empleado es aún más consciente de lo que se espera de ellos (definición de objetivos), cómo les va (retroalimentación continua) y qué proyectos se avecinan en el camino (liderazgo proactivo).

Dependiendo de lo que se necesita comunicar, es aconsejable utilizar un canal u otro. Cuando se trata de comunicación informal, se recomienda un chat interno. Para una comunicación un poco más formal, los correos electrónicos y un software interno para empleados es la mejor elección. Y cuando se trata de información oficial, como políticas de trabajo remoto y demás, se utilizan correos electrónicos certificados, la firma electrónica de documentos y sistemas de gestión de documentación legal.

En este sentido, se vuelve más importante ver la dinámica del equipo e identificar los canales de comunicación que tienen más probabilidades de acercarse a ellos.

Apostar por los empleados, confiar en ellos. No solo cuando se trata de realizar sus tareas y alcanzar resultados, sino apostar por su responsabilidad para transmitir información: los managers tienen una conexión directa con sus equipos y pueden ayudar a la empresa a transmitir el mensaje. También es una buena idea, dependiendo del mensaje que necesita ser transmitido, confiar en esos "influenciadores" que también podrían ayudar mientras lo hacen.

Además, alentar sus comentarios, preguntas y compartir sus preocupaciones. En estas circunstancias inusuales, los asuntos no relacionados con el trabajo tendrán un impacto directo especial en sus empleados, por lo que hay que tenerlo en cuenta. Y nuevamente, confiar en los responsables de las diferentes áreas para comprender y encontrar juntos una solución.

A pesar de todo, establecer las reglas, la dinámica y las expectativas de las estrategias de comunicación es lo que mantendrá al equipo más cerca, impulsará la comunicación de una manera efectiva y hará posible responder a situaciones inesperadas que puedan surgir.

Con noticias poco agradables, los líderes de las organizaciones tienen la obligación de ser buenos comunicadores. No hace mucho la sociedad se dió cuenta de que una de las cosas diarias más simples de la vidas debía ser cambiada: lavarse las manos se convirtió en una de las principales armas contra el coronavirus.

Dentro de las organizaciones, la comunicación es una de las cosas más comunes que realizamos. Pero al igual que la forma de lavarse las manos, se debe cambiar.

Hoy todo es más complejo. El distanciamiento social dejó a las organizaciones con pocos espacios de comunicación. Las empresas que no están produciendo, no tienen espacios para compartir novedades con sus equipos. Las que hacen home office, no dedican el tiempo necesario para hablar con sus equipos y contarles que está sucediendo. Y, en este contexto, lo que ayuda a mantener a los equipos trabajando es la comunicación. Tener a los equipos informados es clave para poder superar esta crisis.

Muchas veces esta información no es fácil de transmitir. Las noticias que hay para contar no son agradables. Aquí los líderes tienen la difícil tarea de ser buenos comunicadores. Muchos de ellos nunca fueron entrenados para esto;

nunca recibieron capacitaciones de cómo hablar con su gente. Y mucho menos sobre cómo hacerlo a través de una video conferencia.

¿Cuánta comunicación hace falta? Estar sobre informados puede generar especulaciones que no son buenas y, por otro lado, no estar informado hace entrar en un círculo de desconfianza que, en términos de una organización, genera menos productividad.

Es que no estar informados genera incertidumbre; esta puede generar miedo; y ese miedo, el no saber qué es lo que pasará en el futuro, puede paralizar. Y en una organización, esa inmovilidad se traduce en esa charla que no se tuvo, en ese proyecto que no se presentó, en ese informe que no se hizo correctamente, en esa idea que no se elevó. Por este motivo es tan importante bajar la incertidumbre de la organización. Y se logra a través de la comunicación.

Dedicarle tiempo es fundamental en esta época de pandemia. Es una oportunidad para construir confianza.

En este contexto, las organizaciones no tienen muchas noticias alentadoras para compartir: reducción de gastos, entre otras. Y la mayoría de las veces, sobre estas cosas no se habla. Es muy común ocultar lo que sale mal o la noticia difícil de contar. Si la organización tiene un diálogo fluido con los colaboradores y cuenta la verdad de los acontecimientos, el emisor se convierte en un emisor confiable y, por lo tanto, uno le cree y lo sigue. Ser honesto y contar las noticias como son, sin eludir el problema y sin maquillar algo que es inocultable, es una manera de generar credibilidad y confianza en la empresa.

Las organizaciones gastan muchísimo dinero en ser confiables para el afuera. ¿Pero cuánto invierten en ser confiables para su gente? Poco. Y ganar esa confianza hacia adentro de la organización es más económico y rentable. Solo basta con decir la verdad.

La situación actual no es fácil para nadie. El panorama, a diferencia de otras ocasiones, es complejo globalmente. Pero una vez más, coordinar bien los equipos de trabajo y fomentar la comunicación dentro de la empresa son de aquellas cosas que marcarán la diferencia entre las organizaciones que salgan adelante y las que no puedan salir de la crisis.

Es fundamental la relevancia de la mirada estratégica en la decisión e implementación de acciones en el corto plazo a raíz del COVID-19. Esto implica que las actividades realizadas deben responder a un objetivo mucho mayor que las necesidades del contexto: mantener los valores corporativos activos y la cohesión de los empleados.

Todas las acciones implementadas deben potenciar el acercamiento con los empleados, impulsar un liderazgo humano y cercano, y aumentar el compromiso de los trabajadores: afianzar su sentido de pertenencia con la organización. Para ello, la transversalidad del propósito y valores en cada una de las iniciativas, es la clave.

Esto, facilitará que las iniciativas se conviertan en políticas de largo plazo en la empresa para mejorar el compromiso y el alineamiento con el propósito de la empresa por parte de los trabajadores. Esto quiere decir que si bien su concepción e implementación surgen a raíz de una necesidad específica, éstas igualmente deben responder a objetivos estratégicos de la comunicación interna: aumentar el vínculo con nuestros stakeholders y embajadores más importantes, nuestros trabajadores.

Puntos más relevantes que pueden ser de ayuda para la toma de decisiones en estos tiempos en que lo urgente nos puede desviar de lo importante, de la mirada estratégica y del largo plazo.

- 1) Los trabajadores se acordarán de lo que sintieron, de cómo fueron tratados por la empresa.

- 2) Informar era importante al principio. Ahora, es tiempo de escuchar y conectar con las expectativas de los públicos internos.
- 3) Puede ser más fácil comunicar ahora porque la gente lo espera, pero lo difícil es informar sobre lo que realmente necesitan las personas.
- 4) Detectar las fases emocionales. Saber cómo se están sintiendo es vital para saber cómo dosificamos y comunicamos en cada etapa.
- 5) Considerar las diferencias en el contexto de cada empleado: los que teletrabajan y los que van a la oficina. Ser consciente de estas distintas realidades y enfocarse en ambos. No todos tienen las mismas condiciones y hay que dirigirse a ambos. Pensar en cómo apoyamos las distintas situaciones.
- 6) Visibilizar el liderazgo. Mostrar prioridad con humildad, escuchando a los empleados, resaltar la importancia de la continuidad de negocio, el impacto de éste en la comunidad y cómo podemos ayudarlos para que puedan seguir trabajando.
- 7) Dar significado al trabajo de las personas por el valor que aportan a la sociedad. Ellos son muy importantes y deben tener consciencia de esto. Las relaciones sólidas con los empleados, es clave.
- 8) Aprender de la experiencia y estar preparados: si no se será

menos ágiles en la respuesta. Es hora de sentarse para planificar y ver el futuro considerando riesgos y su mitigación.

9) Romper sótanos: esta situación iguala. Realizar el trabajo en conjunto con los departamentos y romper las fronteras de las distintas áreas para trabajar colaborativamente y alineados.

10) Reto: ser capaces de capitalizar esta situación de mayor cercanía con los empleados. Las organizaciones tendrán que plantearse si serán capaces de mantener la cercanía bidireccional que se está implementando, poniendo al director en primera persona y cómo se lo hará.

No existe una fórmula mágica, pero una combinación de hechos a tener en cuenta al planificar cómo comunicarse con el equipo, confiando en la comunicación diaria, la adaptación, el aprendizaje y la capacidad de cambiar cuándo algo podría mejorarse es lo que lo hará posible. para llegar a ellos y mantenerse cerca incluso cuando están físicamente separados.

## **CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO**

### **Tipo de investigación**

La investigación está orientada básicamente a identificar la relación entre las variables propuestas. Es una investigación descriptiva porque se tratará de establecer asociaciones entre las variables. Es un estudio de caso no experimental.

Finalidad: Exploratoria porque tiene como objeto comprender y conocer mejor el fenómeno social estudiado.

- Amplitud: Micro sociológica ya que estudia variables y sus relaciones en un grupo reducido.

- Fuentes: Mixta, por un lado se emplean fuentes secundarias asentadas en material recogido por distintas personas en otro momento diferente y con otro fin como ser: material bibliográfico, información de páginas web y por otro lado se emplean fuentes primarias a partir de instrumentos como la entrevista a los referentes institucionales de la Cámara de Senadores de la Provincia de Salta.

- Alcance temporal: Longitudinal; ya que por un parte es retrospectiva, porque estudia fenómenos que evocan al pasado, y por otra parte es prospectiva porque analiza fenómenos del presente.

- Carácter: Es descriptiva y cualitativa.

- Profundidad: Básica, ya que estudia e intenta asociar las relaciones de las variables propuestas, como así también llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.

- Metodología: Empírico analítica.

### **Método de recolección de datos**

La recopilación de datos constituye la aplicación de instrumento de aplicación. Dicha operación consiste en recopilar o reunir concretamente la información prescrita de las personas o unidades de observación adquiridas en la muestra.

Para el presente trabajo se usaron como métodos de recolección de datos

entrevistas y encuestas.

**Entrevistas:** En sus diferentes formas, los métodos de entrevista se diferencian por la aplicación de procesos fundamentales de comunicación y de interacción humana. Una vez evaluados correctamente, dichos procesos permiten al investigador, obtener de sus entrevistas información y elementos de reflexión muy ricos y llenos de matices. Las entrevistas se caracterizan por mantener un contacto directo entre el investigador y sus interlocutores.

**Encuesta:** La encuesta es una de las técnicas o estrategias más utilizadas en el área de investigación, dado que favorece la obtención de datos fundamentales para el análisis de diversas temáticas, permitiendo una mayor eficacia y rapidez en el procedimiento.

## **Entrevistas y su análisis**

### **Preguntas de las Entrevistas**

1. ¿Existe un plan de comunicación interna? ¿Cómo lo sabe?
2. ¿Hay personas que integran y gestionan el área de comunicación interna?
3. El sentido de pertenencia de los empleados a la organización es...
4. ¿Qué se debería mejorar en la política de comunicación interna?
5. ¿Los empleados tienen conocimiento de los objetivos de la institución y los cambios organizativos?
6. ¿Existen premios, reconocimientos, sanciones o castigos con los empleados?
7. Los resultados con éxito, ¿cómo se comunican? ¿Y las malas noticias?
8. ¿Existen los manuales de procesos de trabajo?
9. ¿Existen planes de carrera y/o desarrollo profesional?
10. ¿Se encuentra manifiesto y por escrito los valores, misión y visión de la institución?

### **Entrevista 1: Coordinadora General de Administración de la Cámara de Senadores, CPN Gladys Belguich**

En rasgos generales, podemos decir que la entrevistada hace mención que al plan de comunicación lo dan las normas de la organización a través de la jerarquía, niveles de autoridad y responsabilidad, siendo importante la unidad de mando para unificar criterios y aplicarlos.

No hay en el Senado quien integre y gestione el área de comunicación interna, considera que eso se da en las grandes organizaciones privadas.

También la Cra. Belguich, manifiesta que, en el Senado, no hay una política de comunicación interna en el sentido estricto, pero en general, hay una excelente comunicación en todos los niveles.

En cuanto a los premios y reconocimiento, se trata de respetar a todos, haciendo que las normas a cumplir sean iguales, existiendo el castigo a través de sanciones y, en varias ocasiones despidos por conductas inapropiadas que atentan contra la organización y su imagen.

En cuanto al desarrollo profesional se hacen convenios con universidades y otras instituciones, para que los empleados puedan realizar cursos de capacitación relacionados a los diferentes sectores del Senado.

Reconoce el hecho de no haber trabajado sobre los valores de la Cámara de Senadores, en lo que refiere a misión y visión de la misma, pero positivamente opina que tendría que hacerse algo a futuro, sobre todo pensando en la imagen del organismo, y que sería importante realizarlo desde el sector legislativo, que es donde se centra la actividad principal del Senado.

## **Entrevista 2: Secretario Institucional de la Cámara de Senadores, Dr. Carlos Daniel Porcelo**

El entrevistado expresa que la comunicación se da en base al organigrama institucional y al reglamento, donde la misma fluye en función de la misión de cada área específica. Hace mención a que hay responsables de las comunicaciones, como las secretarias y prosecretarias y también los responsables de cada área desde donde se diseña y trasmite el o los mensajes para alinear a los integrantes de los diferentes equipos de trabajo en el proyecto institucional.

El Dr. Porcelo, expresa que el Senado ha sufrido éstos últimos años un recambio importante de personal, se trata en lo posible de transmitir ese sentido de pertenencia que siempre fue algo característico del Cuerpo y reconoce que no en todos empleados es lo mismo, pero expresa positivamente que siguen trabajando en esa meta y que siempre se intenta mejorar mediante las nuevas herramientas con las que se cuentan y en la medida de las posibilidades. Recalca que es un tema en el que se insiste, debido a que en el Senado siempre se trató de hacer del diálogo una fortaleza permanente, cosa que no resulta fácil por el recambio del personal cada dos años cuando se eligen los legisladores, los cuales también pueden cambiar, pero a través de los diferentes jefes y en el diálogo constante que se da desde los secretarios y prosecretarios siempre se están marcando los objetivos propuestos, para llegar a las metas planeadas.

Son positivos también los cursos de capacitación que se realizan, sobre todo a los empleados del agrupamiento político, que como se menciona anteriormente, son renovados en cada año electoral. Estos cursos sirven para enseñarles técnicas legislativas, los valores y la cultura de la institución.

El Dr. Porcelo, concluye expresando que “la calidad de la gestión es la suma de los esfuerzos de todas las áreas y equipos que la integran. Las

autoridades del Senado son conscientes que nutriendo la comunicación interna es más fácil lograr los objetivos.”

### **Entrevista 3: Prosecretario de Cámara, Dr. Pedro Gerónimo Liverato**

En esta entrevista, el Dr. Liverato, pone de manifiesto que, sin perjuicio de los canales comunicacionales instituidos por Reglamento, Organigrama, Resoluciones y Memorándums aprobados, las autoridades de la Cámara de Senadores (Cuerpo de Senadores y Presidente) propugnan un diálogo e intercambio constante a través de las Secretarías de Cámara y Prosecretarías. En ese marco, desde hace unos años, se defiende el mayor diálogo e intercambio posible no solo desde las autoridades hacia los inferiores jerárquicos; sino también entre pares. En los últimos años el Senado ha sufrido una renovación importantísima de trabajadores con muchísima experiencia que se jubilaron; sin perjuicio de lo cual, gracias a los canales de comunicación e intercambio instituidos, ese cambio no ha impactado en el funcionamiento de los distintos sectores.

Los nuevos trabajadores han podido aprender y “*tomar la posta*” gracias al buen diálogo que prima en la Institución. Remarca como importante y positivo que se mantiene una comunicación abierta e informal, no sujeta a procedimientos burocráticos.

Las Secretarías, Prosecretarías, Secretarios de Comisiones y Jefes de Sectores deben gestionar la mayor cantidad y calidad de canales de diálogos e intercambios para así lograr un mejor funcionamiento de su sector.

Destaca un marcado sentido de pertenencia que supieron transmitir los trabajadores de mayor antigüedad a los nuevos, también en diálogo con los trabajadores, se recalca como denominador común, el orgullo de pertenecer a un bastión de valores que representan el Senado tales como la democracia, el federalismo y la gobernabilidad.

Reconoce que siempre se puede mejorar. Desde la Secretaría Institucional fundamentalmente se trabaja en fortalecer nuevos canales de intercambio. Esto a través del uso de tecnologías tales como WhatsApp, Zoom, correos electrónicos, etc.

Para el Dr. Liverato, los objetivos de la institución son plenamente conocidos no solo por los trabajadores sino por la gran mayoría la sociedad civil en su conjunto pues están determinados por la Constitución y el Reglamento. Todo se encuentra plasmado en resoluciones administrativas aprobadas. Existe un Manual de misiones y funciones que, en consonancia a recientes modificaciones del reglamento, fue actualizado mediante la Resolución de Cámara n°168/19.

Es muy positivo también que en el Senado con frecuencia se realizan programas de capacitación. Este año, la Pandemia y las medidas sanitarias impartidas, impidieron que los mismos se puedan llevar a cabo con la periodicidad de antes, pero no fue impedimento para realizar convenios con universidades para que los empleados se capaciten de manera online, durante el año 2020.

Por favor, dedique unos minutos a responder esta encuesta que se realiza con fines educativos. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. Es importante que responda con sinceridad. ¡Muchas gracias!

Usted realiza su trabajo...

- Con un Senador/a
- En la Secretaría Legislativa
- En la Secretaría Administrativa
- En la Secretaría Institucional

#### COMUNICACIÓN INTERNA EN GENERAL

¿Conoce lo que significa la comunicación interna en una organización? Si/No

Por favor, valore del 1 al 5, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- La comunicación que me facilita la Cámara de Senadores logra que me sienta miembro de la institución y me comprometa con los objetivos de ésta
- Me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local.
- Me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo.

¿Qué importancia cree que tienen para la Cámara de Senadores cada uno de estos valores? (siendo 1 "Poco importante" y 5 "Muy importante").

- Seguridad/Las personas/Innovación/Desarrollo profesional/Respeto/Transparencia/Rigor

Por favor valore del 1 al 5 la manera en que se establece la comunicación en el Senado, tanto entre compañeros de un mismo departamento como entre distintas áreas, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario

- ¿La comunicación es efectiva?
- ¿Fluye adecuadamente la información?
- ¿Considera que hay suficiente diálogo?

#### CANALES DE COMUNICACIÓN

Por favor valore del 1 al 5 los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:

- Reuniones /Correos electrónicos/Teléfono/WhatsApp/Comunicación informal/Grupos de trabajo/Video conferencias

#### COMUNICACIÓN CON SU JEFE/A DE SECTOR

En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe?

- Nada efectiva/ Poco efectiva/ Efectiva

¿Transmite los objetivos del equipo y los resultados de su sector?

- Nunca/ A veces/ Siempre

¿Crea un entorno Motivador?

- Si/No

¿Contribuye a su desarrollo profesional o laboral?

- Si/No

¿Genera un sentimiento de pertenencia al organismo?

- Si/No

¿Transmite los resultados de las tareas realizadas?

- Si/No

¿Su jefe le pide opiniones para mejorar su trabajo?

- Nunca/ A veces/Casi siempre/ Siempre

¿Usted transmite libremente información y se comunica con su jefe directo y las autoridades del Senado?

- Siempre/A veces/Nunca

#### COMUNICACIÓN CON LAS AUTORIDADES DE CÁMARA

¿Cree que a la hora de recoger información de sus empleados la Cámara de Senadores cuenta con herramientas adecuadas? Si/No

¿La Cámara de Senadores, tiene una voluntad seria para conocer la opinión de sus empleados? Si/No

¿Cuenta con jefes de equipos interesados en realizar esta tarea? Si/No

¿Cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información? Si/No

¿Crea un clima idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida? Si/No

¿Se preocupa por que la información recogida tenga efectos visibles en la institución? Si/No

#### JEFES O FUNCION JERÁRQUICA

¿Tiene un equipo de personas a su cargo? Si/No

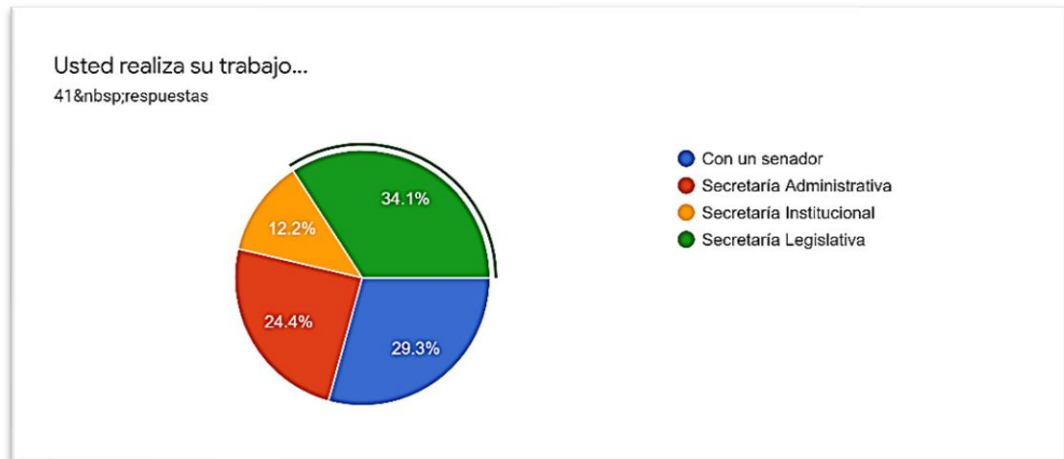
¿Se encuentra con alguno de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar la información al personal a su cargo?

- Ausencia de procedimientos definidos
- Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información
- Desconocimiento de canales idóneos para ello
- No encuentro ningún obstáculo

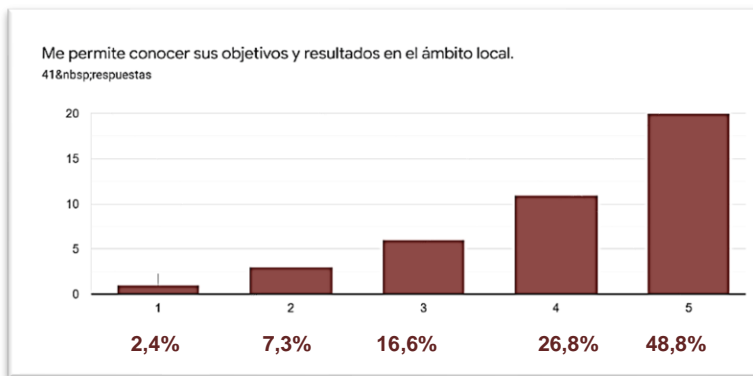
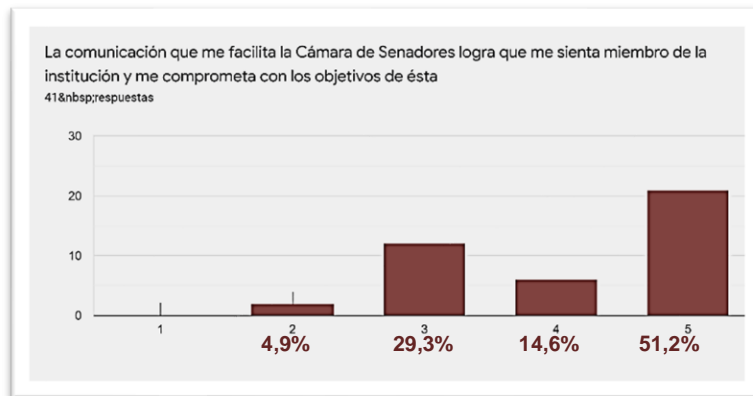
- La encuesta ha concluido. Muchas gracias por su colaboración.

## Resultados de las encuestas

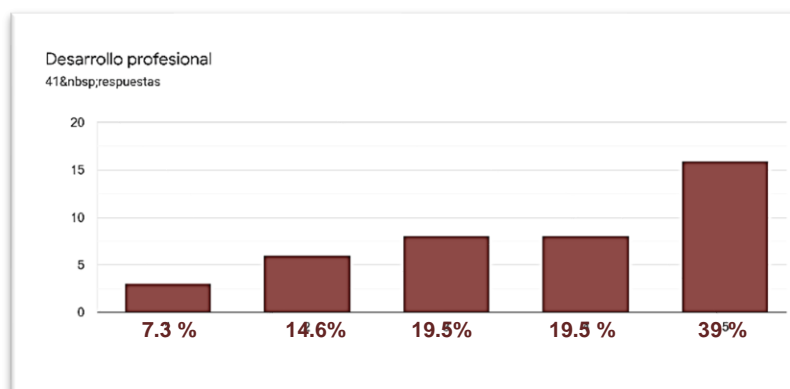
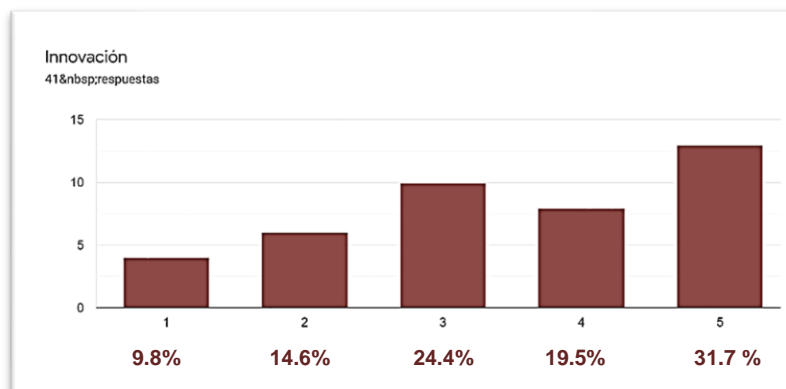
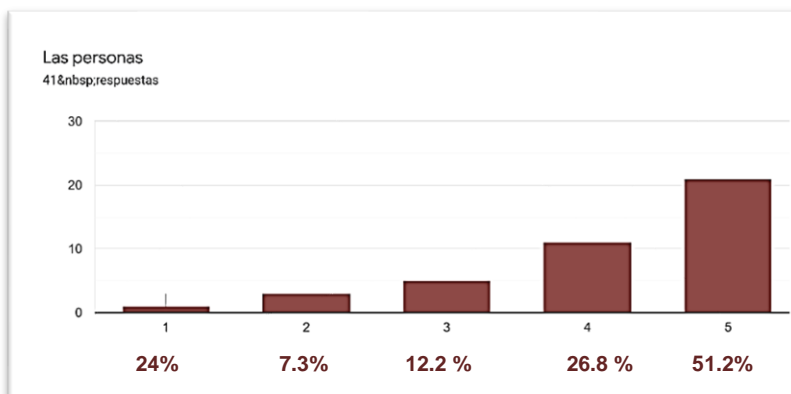
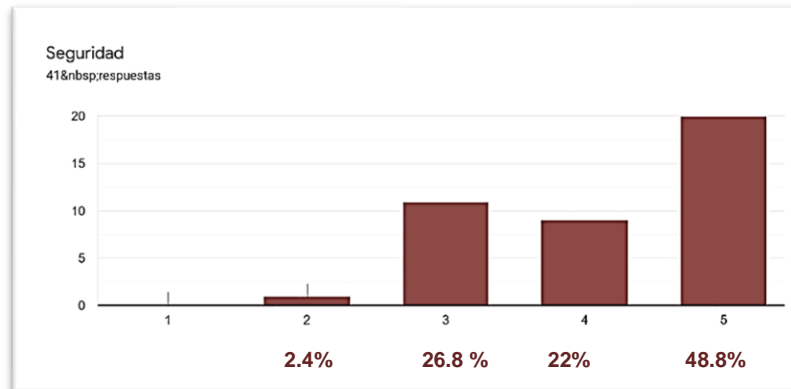
Los Resultados de las encuestas, están basados en una muestra de 41 empleados, lo que corresponde a 10% del total del personal de la Cámara de Senadores de la Provincia de Salta.

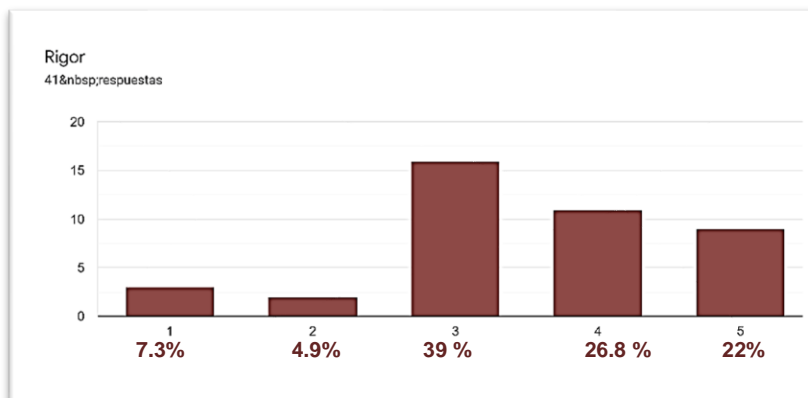
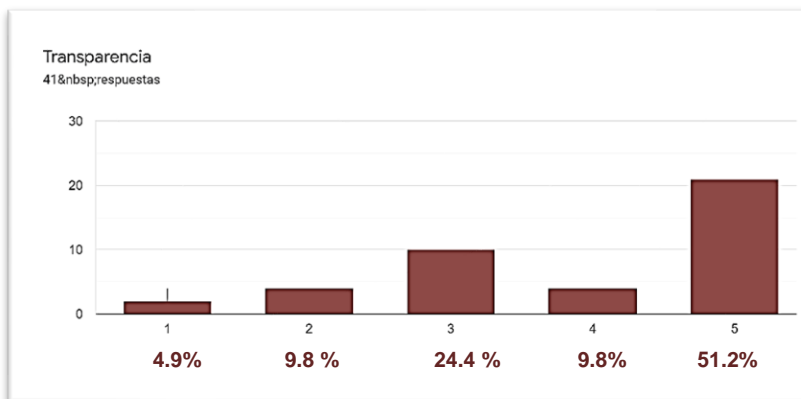
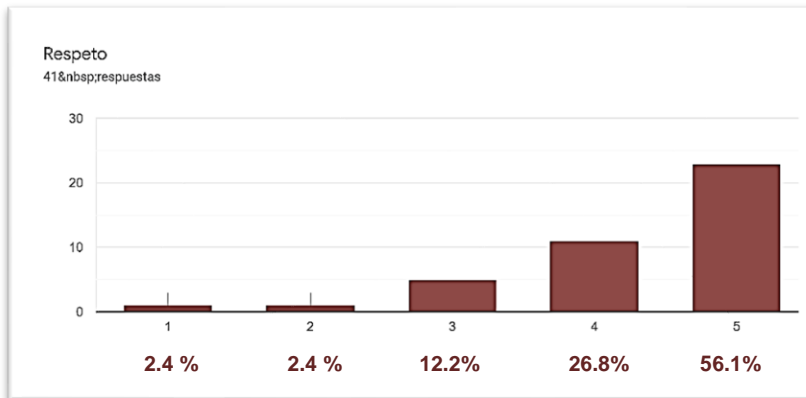


## Comunicación en general

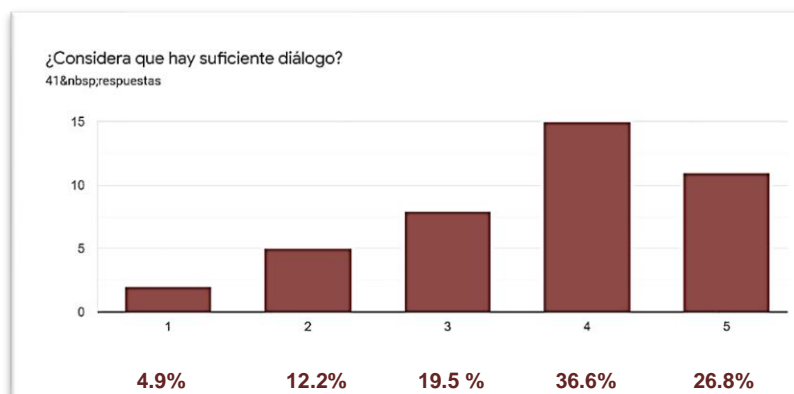
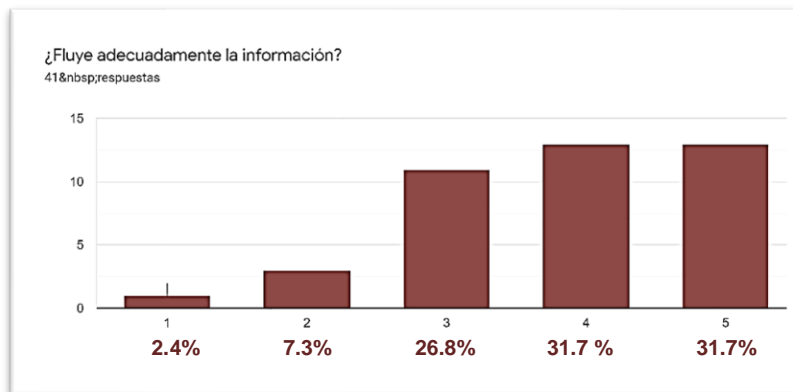
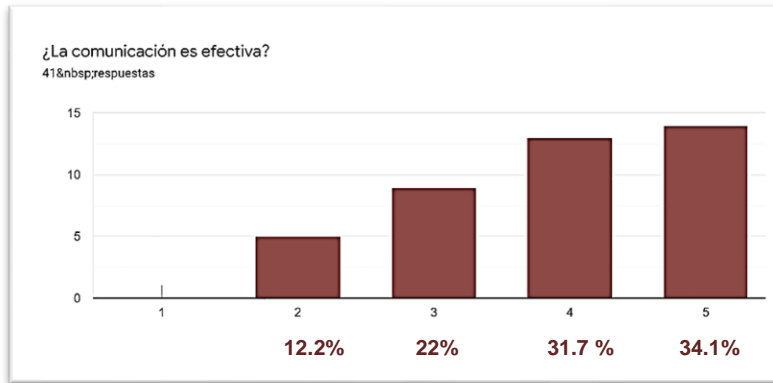


¿Qué importancia cree que tienen para la Cámara de Senadores cada uno de estos valores? (siendo 1 "Poco importante" y 5 "Muy importante").

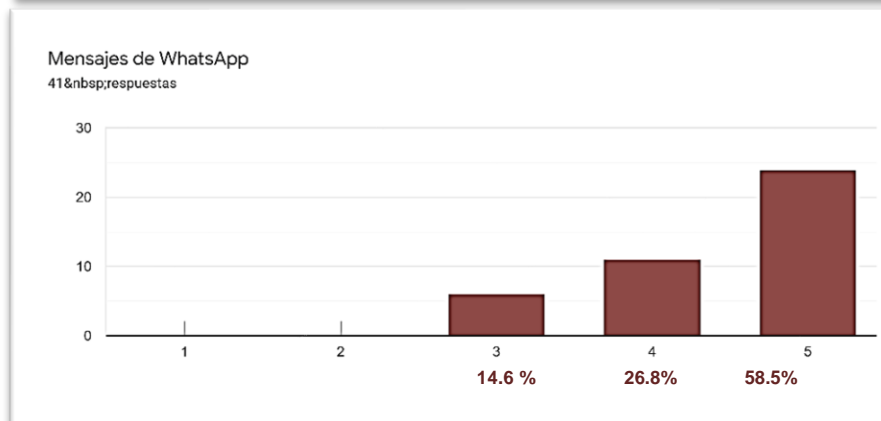
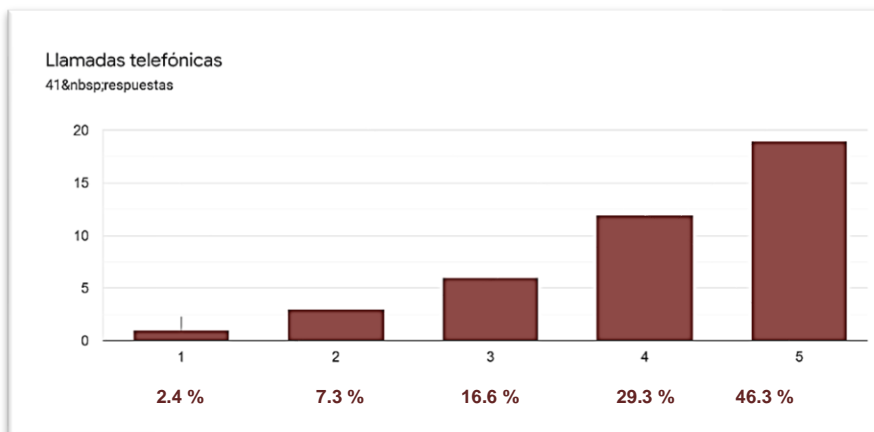
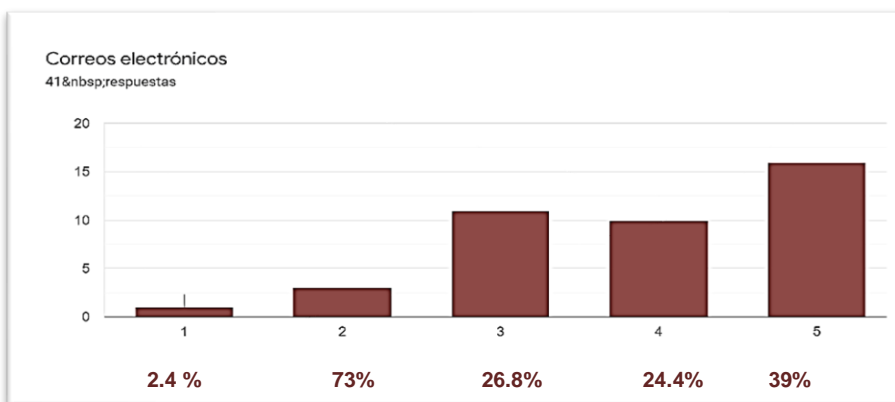
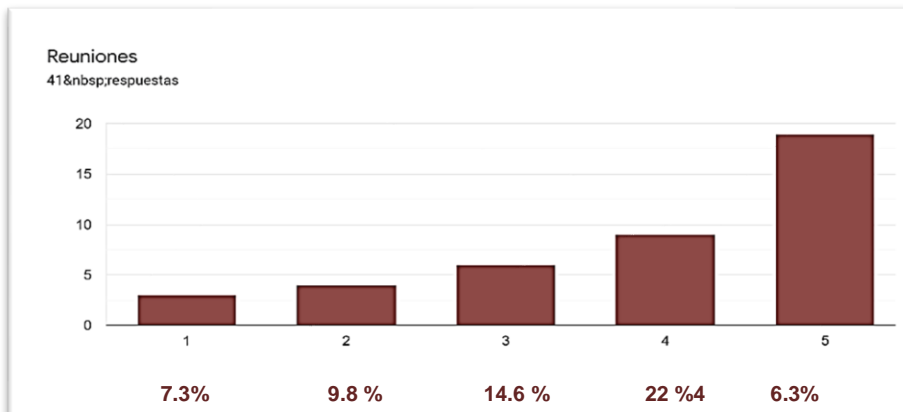


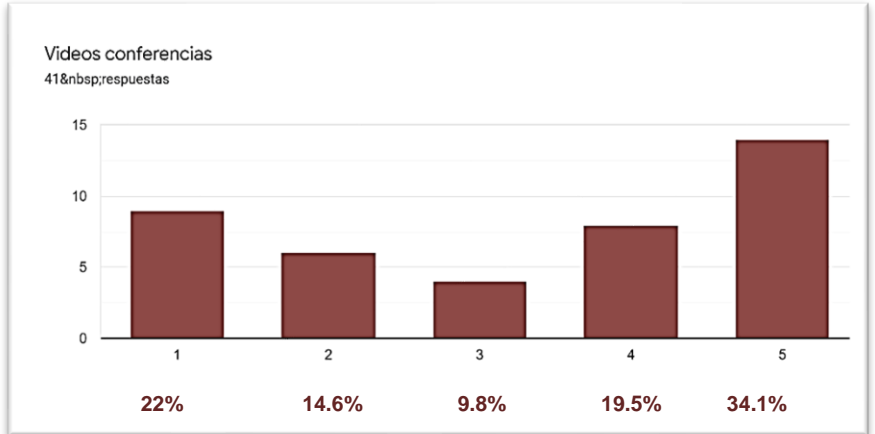
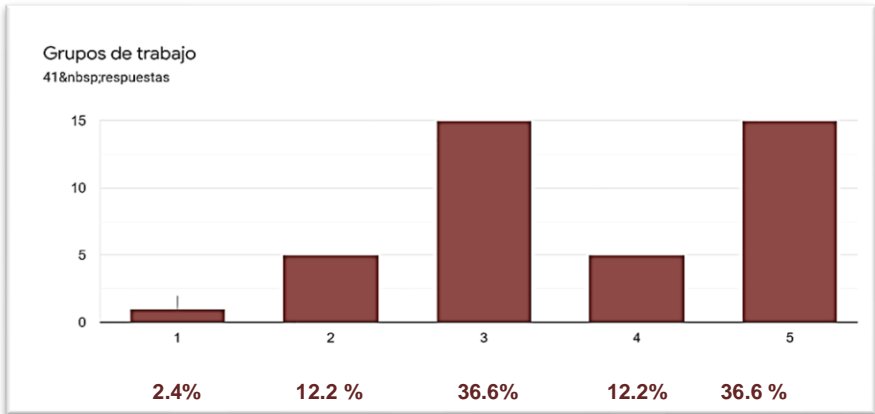
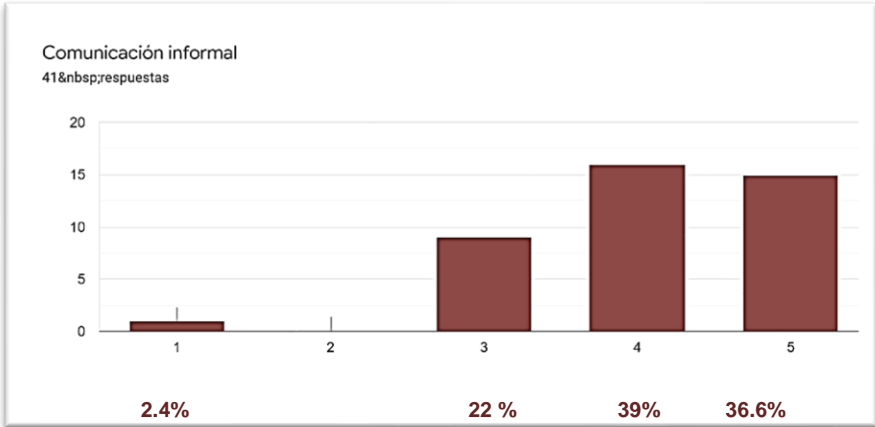


**Manera en que se establece la comunicación en el Senado, tanto entre compañeros de un mismo departamento como entre distintas áreas, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario.**



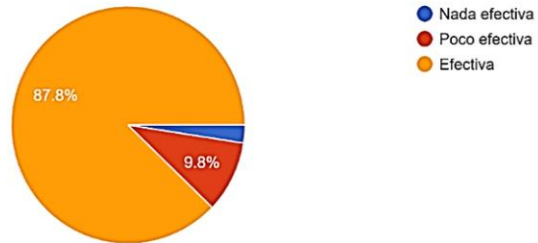
## Canales de comunicación



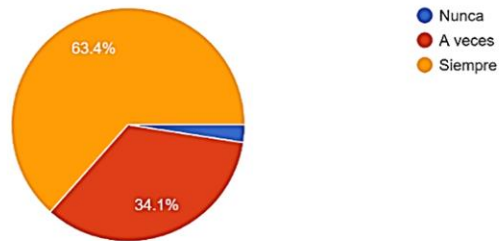


## Comunicación con su jefe/a de sector

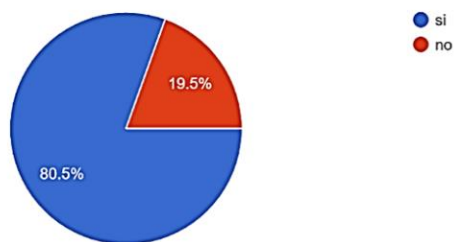
En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe/a?  
41 respuestas



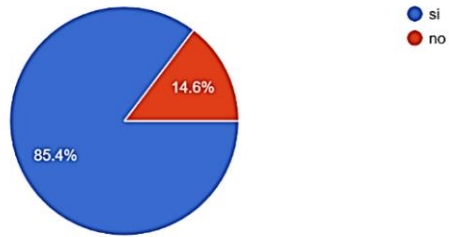
¿Transmite los objetivos del equipo y los resultados de su sector?  
41 respuestas



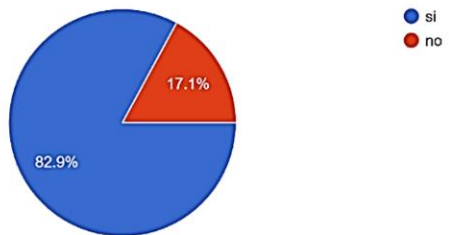
¿Crea un entorno motivador?  
41 respuestas



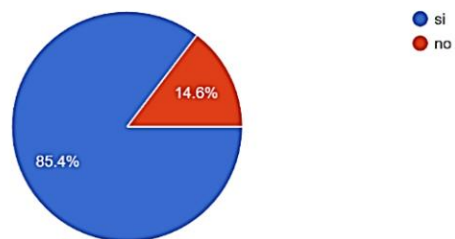
¿Contribuye a su desarrollo profesional o laboral?  
41 respuestas



¿Genera un sentimiento de pertenencia al organismo?  
41 respuestas

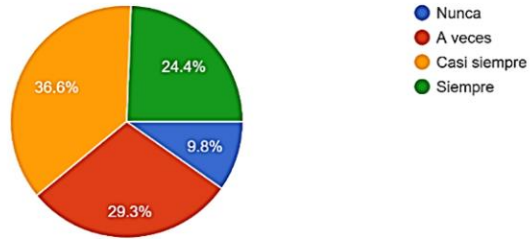


¿Transmite los resultados de las tareas realizadas?  
41 respuestas



¿Su jefe/a, le pide opiniones o sugerencias para mejorar el trabajo?

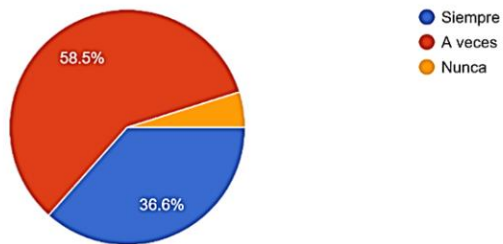
41 respuestas



## Comunicación con Autoridades de Cámara

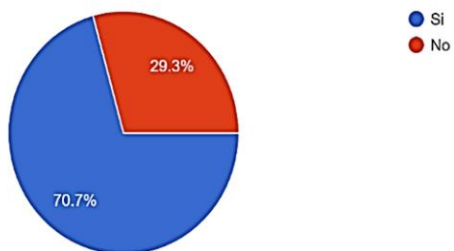
En términos generales ¿usted transmite libremente información y se comunica con las autoridades del Senado?

41 respuestas

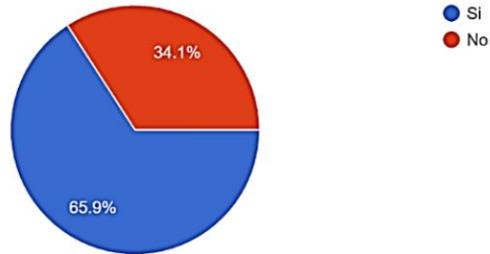


¿Cree que a la hora de recoger información de sus empleados la Cámara de Senadores cuenta con herramientas adecuadas

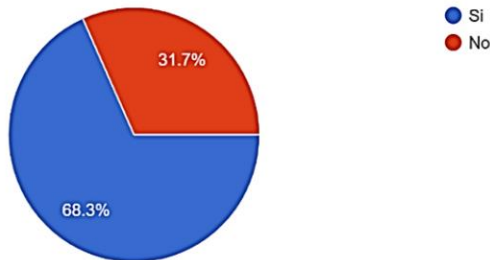
41 respuestas



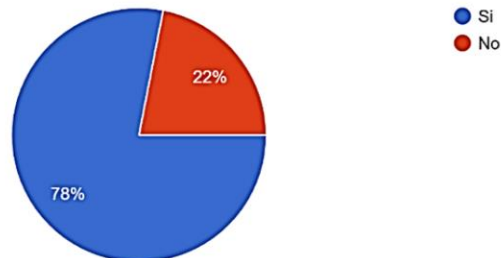
¿La cámara de Senadores, tiene una voluntad seria para conocer la opinión de sus empleados?  
41 respuestas



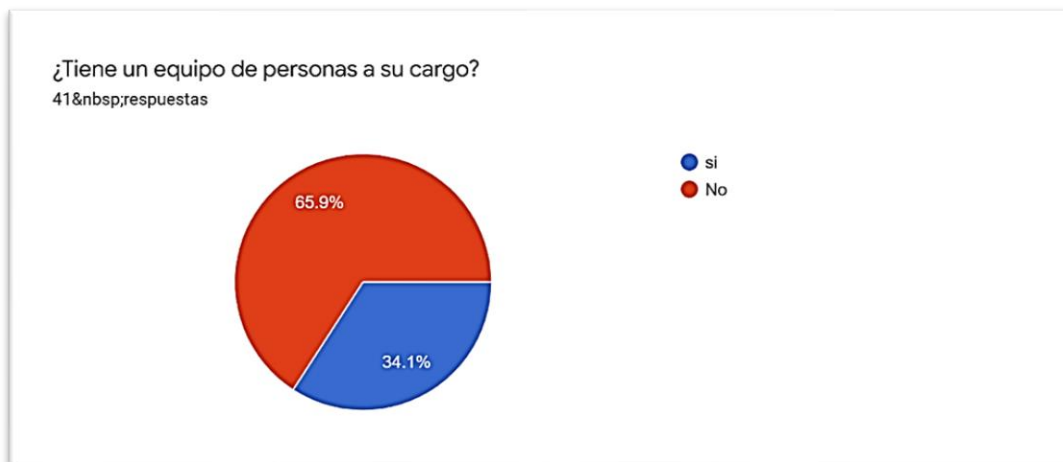
¿Crea un clima idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida?  
41 respuestas



¿Se preocupa por que la información recogida tenga efectos visibles en la institución?  
41 respuestas



## Para jefes o función jerárquica



## Análisis de la recolección de datos

A partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Las acciones de comunicación llevadas a cabo durante los últimos años en la Cámara de Senadores, a través de sus autoridades fueron mejorando. Aún así, si se observan el organigrama de la institución, como el Reglamento, en

ninguna parte figura un área de comunicación interna, por lo tanto no hay un plan de comunicación interna. A la tarea comunicacional la llevan a cabo los Secretarios de Cámara y Prosecretarios.

Es destacable, el valor que se le da a los empleados con mayor antigüedad, quienes a partir del inicio de la democracia en el año 1983, fueron gestando la cultura y los valores del Senado, debido a que en general, los mismos pueden expresar su punto de vista sobre la cuestión a tratar, sus inquietudes o sus ganas de colaborar de forma activa con la gestión institucional y con sentido de pertenencia, lo que muestra que el sentido de pertenencia de los empleados y el clima laboral es bueno, esto es un punto a favor muy importante, debido a que permite el trabajo en equipo, tarea ardua y nada fácil de poder conseguir, ya que es un proceso de maduración y entendimiento por parte de los empleados para construir y participar día a día. Si dentro de un equipo no existe una madurez o adaptación para manejar adecuadamente las situaciones o diferencias que pueden surgir no será posible un trabajo en conjunto.

Un hecho importante sobre la dirección de la comunicación presente en la institución es que los encargados de informar las novedades que ocurren dentro de la entidad son las autoridades o los jefes de cada sector de trabajo, algunas veces las autoridades comunican directamente al público interno, otras lo hacen a través de los jefes, dándose en cierto modo el beneficio de la retroalimentación, donde el empleado pueda expresar su punto de vista sobre la cuestión a tratar, sus inquietudes o sus ganas de colaborar de forma activa con la gestión institucional.

Las autoridades del Senado, dieron un paso importante al establecer en el año 2019, mediante la Resolución N°163/19, un manual de la estructura orgánica y funcional de la Cámara de Senadores de la Provincia de Salta.

Las autoridades, entrevistadas tienen presente que la gestión legislativa se nutre de múltiples factores cambiantes y que por ello se requiere adoptar una actitud dinámica, atenta a los cambios de senadores y del agrupamiento político, que se produce cada dos años, cuando hay elecciones legislativas. La estrategia debe ser continua en tiempos de cambios organizacionales puesto a que será la clave del éxito en la gestión política de la Cámara de Senadores.

Se observa también, que las acciones más utilizadas para comunicar son las capacitaciones al personal de los diferentes sectores de trabajo y el trazado y cumplimiento de objetivos. Los entrevistados hicieron mención al uso de canales de comunicación tales como los de tipos oral, escrito y a través de las nuevas tecnologías individuales y grupales. Siendo claro para estos funcionarios, la necesidad de actualizarse a través de nuevos canales de comunicación.

En relación a las encuestas, que se realizaron a los empleados de todos los sectores, tomando una muestra de 41 agentes equivalente al 10% del total de la población, se puede concluir:

En lo que se refiere a la comunicación en general, las respuestas muestran porcentajes positivos que van del 48,8% al 51,2%.

En cuanto a los valores de la Cámara, se los detalla por orden de importancia según las respuestas obtenidas:

1. Respeto 56,1%
2. Las personas 51,2%
3. Transparencia 51,2%
4. Seguridad 48%
5. Desarrollo profesional 39%
6. Rigor 39%
7. Innovación 31%

Los canales de comunicación más usados son según el orden de porcentajes de resultados:

1. Mensajes de whatsapp 58,8%
2. Llamadas telefónicas 46,3%
3. Reuniones 46,3%
4. Correos electrónicos 39%
5. Comunicación informal 36,6%
6. Grupos de trabajo 36,6%
7. Video conferencias 34,1%

La comunicación con jefes/a de sector, es efectiva en un 87%, porque crea un entorno motivador, contribuye al desarrollo profesional y laboral, genera sentimiento de pertenencia.

En cuanto a si los jefes/as piden opiniones para mejorar el trabajo, el 24% respondió siempre, el 36% respondió que casi siempre y el 29,3% a veces.

#### **Comunicación con las autoridades:**

A este nivel, la información se transmite libremente **siempre** en un 36% y **a veces** en un 58%.

La voluntad para conocer la opinión de los empleados es del 65,9%

Crea un clima idóneo para que la información sea fluída en un 68,3%

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y APORTES**

### **Conclusiones:**

Las características de la comunicación interna en la Cámara de Senadores de la Provincia de Salta, en la actualidad son:

El rol de las Relaciones Públicas no tiene protagonismo en la Cámara de Senadores. Se prioriza la gestión de la comunicación externa, debido a la necesidad de dar cuenta de la labor realizada en la sociedad para la cual trabajan. Ello es lógico, en razón de la transparencia y publicidad exigidas por parte del público externo, pero si no contemplan las demandas de sus propios integrantes, los efectos en la proyección de la imagen pueden volverse adversos. La comunicación se hace en función de lo que va sucediendo, es una comunicación reactiva.

Aunque se trabaja para que haya una comunicación en todos los niveles, todavía hay cierto predominio de esquemas verticalistas, presenta una cultura sólida y dinámica, que realza valores tales como: la responsabilidad, el compromiso, el respeto, el compañerismo y la calidad de trabajo.

Existe ausencia de planificación y sistematización de los procesos. Si bien hay personas encargadas de gestionar la comunicación interna que pertenecen a los altos cargos, no significa que efectivamente se la planifique e instrumente de manera metódica.

Más allá de la retroalimentación de los empleados, no hay revisión y evaluación de los canales internos lo que implica la falta de existencia de políticas de seguimiento o monitoreo, por lo que resultaría óptimo la adopción de mecanismos estandarizados de evaluación, que promuevan la funcionalidad y adaptabilidad de los canales utilizados.

Existe apoyo y compromiso por parte de los autoridades superiores. Ello se corresponde con el grado de involucramiento del resto del personal que, en términos generales, es alto.

Existe un marcado sentido de pertenencia, puesto a que la mayoría de los empleados que forjaron la Institución, desarrollaron su carrera laboral allí; y tienen gran conocimiento de los canales, debido también a la trayectoria del personal.

Hay buena relación interpersonal entre los compañeros y a la propuesta colectiva de trabajo, que invita a que todos se involucren en el proceso.

Finalmente, la hipótesis planteada en el presente trabajo, es posible que pueda llevarse a cabo, en cuanto la Cámara de Senadores de la Provincia de Salta, tiene el potencial del recurso humano necesario para poder llegar a poner en práctica, las acciones de comunicación internas, acordes a la institución.

#### **Aportes o sugerencias:**

En función de lo expresado, y con la convicción de que el primer paso para mejorarla comunicación interna, es logrando que todos los miembros de la Institución la valoren, se sugiere la implementación de formas concretas que contribuyan a refuncionalizar dicha comunicación en la organización, respetando siempre las variables influyentes mencionadas previamente.

Implementar un sector de RR.PP, que se haga cargo de la comunicación en general, empezando por la comunicación interna para evaluar la efectividad de los mensajes y su adecuación a las necesidades del público interno de la organización.

Sensibilizar a la organización explicándole que cuando las áreas de comunicación interna y externa trabajan en forma conjunta se potencian sus

resultados, optimizan sus recursos y refuerza la coherencia de los mensajes.

Demostrarles que la comunicación interna y externa ya están integradas en la práctica porque todas sus acciones y mensajes desembocan en el mismo lugar: la mente y el corazón de las personas. O sea, las personas reciben muchos mensajes que, de forma inconsciente, se mezclan en su cabeza haciendo que tengan una imagen, una percepción de valor, una motivación o un sentimiento sobre esa organización. Nadie distingue si esa «imagen» que tiene sobre una institución la construyó a partir del comportamiento de uno de sus representantes, de la publicidad, de una norma aprobada, etc.

Incorporar instancias de capacitación sobre nuevos canales que impliquen la aplicación de conocimientos tecnológicos y modernización. Esto constituye un desafío cultural y generacional, por ejemplo en el caso de personas de edad mayor que no poseen la misma habilidad o celeridad para adaptarse a este tipo de cambios. Para ello, es de utilidad conocer cómo se compone el público interno y cuáles son sus necesidades o inquietudes.

En relación con el punto anterior, se debería revisar detenidamente la totalidad de canales internos que existen y evaluar su rendimiento, tratando de volverlos lo más útiles posibles, eliminando los que se volvieron obsoletos o innecesarios. Para realizar dicha tarea una buena opción sería seleccionar empleados con trayectoria en la organización, que actúen como facilitadores de los encargados de comunicación, promoviendo así la motivación, el sentido de pertenencia y el trabajo conjunto.

Otro aporte a sugerir sería la redistribución de tareas de comunicación interna entre los encargados de gestionarla, de modo que queden cubiertas todas las dimensiones y etapas que incluye esta rama de la comunicación; estableciendo un tiempo concreto en horas semanal destinadas a esta función.

Implementar un buzón de sugerencias, como instrumento formal de

retroalimentación para el personal de las distintas dependencias en el proceso de comunicación interna. Esto permitiría obtener información de primera mano, conociendo la percepción de cada uno de los empleados.

Por último, a los fines de fortalecer las relaciones humanas, dentro de la organización, se propone realizar institucionalmente reuniones sociales recreativas, tales como: celebración del día del empleado legislativo, cenas de fin de año, aniversarios por años de servicio, jubilaciones, almuerzo o cenas al inicio y finalización de los períodos legislativos.

## Cronograma de actividades

Actividades	Marzo	Abril - Mayo	Junio – Julio	Agosto - Setiembre	Octubre- Noviembre
Elaboración del diseño	*				
Busqueda y elaboración conceptual	*	*			
Análisis de datos			*		
Análisis de textos			*		
Interpretaciones					
Conclusiones y aportes				*	*
Entrega tesis					*

## **Bibliografía:**

- Constitución de la Provincia de Salta, sancionada el 2 de junio de 1986; reformada parcialmente, concordada y sancionada por la Convención Constituyente el día 7 de abril de 1998, y jurada el día 8 del mismo mes y año.
- Reglamento de la Cámara de Senadores, aprobado por Resolución de Cámara N°93 el 12 de noviembre de 1998, modificado por Resolución N°10 del 6 de abril de 2006, Resolución N°395 del 29 de noviembre de 2018 y Resolución N°25 del 23 de abril de 2020.
- Manual de Estructura Orgánica y Funcional de la Cámara de Senadores de la Provincia de Salta, aprobado mediante Resolución N° 163 del 20 de septiembre de 2019.
- Xifra, J. (2014b). Manual de Relaciones Públicas e Institucionales (Derecho - Biblioteca Universitaria De Editorial Tecnos) (2<sup>da</sup>. Edición ed.). Madrid, España: Tecnos.
- Illescas, Washington D. Relaciones Públicas Prácticas de Aplicación en PyMEs y Emprendimientos – Buenos Aires, Macchi 2005, 1<sup>ra</sup>. edición.

## **Webgrafía:**

- <https://formanchuk.com/todosignifica/>
- <file:///D:/Documentos/TP>
- <http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/>
- <https://www.equiposytalento.com/tribunas/signaturit/comunicacion-interna-en-tiempos-de-covid-19-como-mantenerse-cerca-estando-separados>