

**Título del trabajo:** Diagnóstico y Planificación de Comunicación Interna de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Ciencias Agropecuarias

**Identificación:** Nasif, Nicolás Yamil. Facultad de Ciencias de la Comunicación - Universidad Nacional de Córdoba. Mesa 3 *Comunicación en organizaciones, instituciones y organismos públicos*.

**Palabras claves:** Comunicación interna, Gestión, Liderazgo

**Resumen.** El presente trabajo tiene como fin realizar proyectos de comunicación a partir de la elaboración del diagnóstico de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Córdoba. En ese sentido, se propone analizar el funcionamiento de la organización a través de las perspectivas desarrolladas en el marco teórico, pretendiendo lograr caracterizar fehacientemente la Cultura Organizacional, la Comunicación Interna y la Inteligencia Emocional, Liderazgo y Gestión presentes y reconocibles. Un agregado fundamental que motiva esta investigación es abrir interrogantes centrales sobre la Comunicación Institucional en una entidad del sector público, más específicamente universitario. Este aditivo es interesante dado que los trabajos que sirvieron como antecedentes al presente se encuentran principalmente desarrollados en universidades de países como México, Colombia o España, pero no en Argentina. No es un detalle menor ya que la educación superior pública en cada sociedad tiene muchas diferencias entre sí, comprendiendo el rol fundamental que debe desempeñar cada casa de estudios en la comunidad en la que funciona.

### **Introducción**

El tema de este trabajo se centra específicamente en realizar una planificación para la comunicación interna de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Córdoba. Para poder llevarla a cabo de la mejor manera posible, es necesario conocer la organización para proponer mejoras. Por ende, es indispensable llevar a cabo un diagnóstico de la SAE y así comprender cómo funciona, con qué actores y de qué manera se dan los procesos.

Entendiendo que es un área de una unidad académica de una universidad pública, estamos en

presencia de una organización altamente condicionada por los marcos institucionales, normativos y políticos que se dan en la Facultad de Ciencias Agropecuarias. Estos límites son importantes reconocerlos para poder establecer el poder de acción e influencia que sí tienen los responsables del área.

En ese sentido, un enfoque importante de este trabajo se centra en el liderazgo y la inteligencia emocional que impera en las autoridades de la SAE-FCA, como así también la mirada sobre la gestión en administración pública y el sustento teórico necesario para referenciar la comunicación institucional e interna.

Los objetivos que dan razón a este trabajo son:

### **Objetivos**

### **generales:**

1. Abordar conceptual y metodológicamente la Comunicación Interna de la SAE FCA
2. Planificar y desarrollar dos Proyectos de Comunicación Interna para la SAE FCA.

### **Objetivos específicos:**

- 1.1 Realizar un diagnóstico sobre la comunicación interna y la cultura de la SAE.
- 1.2 Identificar los principales procesos comunicacionales.
- 1.3 Caracterizar los canales y flujos de comunicación.
- 1.4 Distinguir la Inteligencia Emocional, el Liderazgo y la Gestión en la SAE.
- 2.1 Reconocer puntos de apalancamiento y nudos críticos en la etapa diagnóstica para retomar en los proyectos de comunicación.
- 2.2 Elaborar estratégicamente los 10 pasos de los proyectos de comunicación, enfatizando en mensajes claves, medios de comunicación interna y su evaluación.

Se aclara que esta ponencia se presenta en forma de síntesis de un trabajo final de grado en formato tesis, que se puede encontrar de manera completa en el Repositorio Digital de la Universidad Nacional de Córdoba: <http://hdl.handle.net/11086/548299>

### **Desarrollo**

Es menester aclarar que se encuentran dos secciones definidas, que son el marco teórico de **Diagnóstico** y el de **Planificación**. Dentro de la primera sección, se establecen tres bloques con diferentes autores y perspectivas para lograr una visión integral de la organización en cuestión y cumplir los objetivos previamente propuestos.

Primero se desarrolla el bloque **Cultura**, teniendo en cuenta autores como Michael Ritter, Eugenia Etkin y Alejandro Formanchuk. En segundo lugar encontramos la **Comunicación Interna** a través de los ojos de Manuel Tessi y Rafael Echeverría, y los ya mencionados Ritter y Formanchuk. Y tercero, en el bloque **Inteligencia Emocional, Liderazgo y Gestión** los referentes son Daniel Goleman y Miquel Salvador Serna.

Por último, la sección de **Planificación de comunicación interna** se hace guiándonos en el manual de *Proyecto de Comunicación Estratégica en 10 puntos* producido por la cátedra Taller de Medios de Comunicación Institucional.

En lo que respecta al marco metodológico, resultó de apoyo imprescindible el libro “Herramientas de Metodología para investigar en comunicación”, tanto el tomo 1 (Conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos) como el tomo 2 (Técnicas de recolección y análisis de la información). Primeramente es fundamental establecer que esta investigación se encuadra en el **paradigma cualitativo** comprendiendo que nos proponemos investigar construcción social de significados y sentidos, enfocándonos dentro de las experiencias y las significaciones internas de cada miembro de la organización acerca de los distintos temas que hemos conceptualizado.

Además este trabajo es de tipo **exploratorio**, dado que la finalidad principal es “recabar información para reconocer, ubicar y definir problemas; fundamentar hipótesis, recoger ideas y sugerencias” (Rojas Soriano, 1991:31). Esta investigación posee ciertos conocimientos preliminares que sirvieron de guía pero es menester profundizar y conocer con mayor detalle lo que puede ocurrir en una organización.

Establecido esto, nos introducimos en las **técnicas** que se requirieron para recabar los datos necesarios y pertinentes para responder nuestras interrogantes. Es así que, dada la naturaleza del fenómeno a estudiar -de perspectiva cualitativa-, se utilizaron las **entrevistas en profundidad semi-estructuradas, grupo de enfoque** y la **observación no participante** como técnicas de recolección de datos primarios, entendiendo que las técnicas de datos secundarios también nos serán de utilidad (como ser **revisión/análisis documental**).

Se seleccionó la técnica de **observación no participante** no sólo comprendiendo que es la ideal para un estudio exploratorio y de nuestras características, sino también porque era la intención poder tomar contacto con las situaciones reales que analizaremos pero permaneciendo ajenos dado que no formamos parte de la organización a investigar ni de la actividad que se lleve a cabo.

Asimismo la **entrevista** fue considerada fundamental porque nos permitió entablar diálogos con las personas adecuadas que eventualmente son quienes nos brindaron los datos que estamos buscando. Estas entrevistas fueron de tipo semi-estructuradas, contando con un guión de preguntas que sirven como ejes de la conversación pero sin necesidad de ceñirnos estrictamente a ese guión, permitiendo el espacio a nuevas preguntas/repreguntas que pudieran surgir por la característica que pudiere adquirir la entrevista eventualmente.

El **grupo de enfoque** permitió poder conversar con personal de la SAE que no fue entrevistado. Además, dió la oportunidad de escuchar sus opiniones y respuestas sobre lo que fuera de interés preguntarles, con la particularidad de que se encontraron acompañados por compañeros de la Secretaría. Ahí surgieron temas y comentarios que no se encuentran en las otras fuentes de recolección de datos por la característica espontaneidad del focus group.

De acuerdo al análisis diagnóstico previamente realizado, podemos destacar los siguientes **nudos críticos y puntos de apalancamiento** de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles. A partir de ellos es que se propondrán los **Proyectos de Comunicación Interna**.

A partir del conocimiento de la organización en cuestión, se presentan los puntos de apalancamiento como también los nudos críticos reconocidos en la SAE-FCA.

#### **Puntos de apalancamiento de la FCA:**

- Es una **institución pública**, perteneciente a la Universidad Nacional de Córdoba que depende directamente de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación.
- Es una organización educativa **autónoma, autárquica**, con capacidad y obligación de decidir sobre sí las **políticas** y la **administración de sus fondos** como lo considere.
- Establece sus lineamientos institucionales a través de la **Planificación Estratégica Participativa**, contando con la **participación** de distintos **actores** de relevancia en la vida de la Facultad

#### **Puntos de apalancamiento de la SAE:**

- Todos los integrantes tienen en claro la **relevancia** de la Secretaría, tanto en la vida institucional de la FCA como en la vida del estudiante.
- Existe un gran **clima laboral**, con integrantes contentos y con buen nivel de satisfacción.

- Están claros los **roles**, **responsabilidades** y **funciones** de cada persona, entre los que existen y se fomentan los espacios de **participación y coordinación**.
- La **comunicación interna** y sus diferentes **canales** están establecidos y **reconocidos** por todos los miembros.

#### **Nudos críticos de la SAE:**

- Tiene una **identidad visual poco reconocible**.
  - Posee tres logotipos pero **ninguno se utiliza** frecuentemente, como tampoco existen criterios que sustenten la decisión de presentarse de maneras distintas en canales digitales.
  - **No tiene** una **gama cromática** definida.
  - **Carece** de un **símbolo** propio.
- Su **identidad conceptual es débil**.
  - **No** tiene establecida la **visión** ni **valores** ni **discurso de identidad**.
  - Se **desconoce** la **misión**.
  - Por ende, no hay una **filosofía** institucional.
- **No** se planifica a **largo plazo**.
- Existe una red **burocrática** que establece las asimetrías y ralentiza procesos.
- **Atomiza** los diferentes canales de recepción y resolución de casos.
- Depende demasiado de la **comunicación interpersonal**, desaprovechando los **canales digitales**.

A partir de los nudos críticos detectados y en base a los objetivos definidos, se hará la propuesta de dos Proyectos de Comunicación Interna, enfocados en la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la FCA-UNC. Para esto se establecerán dos ejes fundamentales que encauzarán y servirán de guía para los proyectos.

El **primer eje** trata específicamente sobre la **cultura organizacional** que, como se pudo constatar, posee numerosas falencias en componentes determinantes de la **identidad**, que resulta difícil dejarlas pasar por alto. Que no haya conocimiento de la **misión**, como la inexistencia de una **visión** de futuro o los **valores** deseables, por mencionar algunos, dan a entender que la **SAE no posee una cultura establecida**, como así también explica la

**incapacidad para pensarse y planificarse a un futuro** que exceda el plazo de 4 meses. El **proyecto** comunicacional que se desprende, será denominado “SAE 2030”.

El **segundo eje** se plantea en el terreno más concreto de la **Comunicación Interna**, principalmente sobre los **canales** de comunicación organizacional que se revelaron. En este sentido, al haber reconocido una supremacía de la **comunicación interpersonal**, planteada como **canal informal** según M. Ritter, la propuesta se encara en el terreno de **plataformas digitales** que, como **canales formales**, pueden **potenciar** la comunicación de y entre los miembros de la Secretaría. De todos modos, su aplicación lleva de la mano una modificación en el esquema de **reuniones** y la utilización de **informes**, para consolidar la **toma de decisión** a través de la **medición**, la **evaluación** y la **información**. El proyecto de este eje tendrá como denominación “eSAE”.

En cada apartado, se desarrollan ambas propuestas siguiendo el manual de cátedra debidamente referenciado en el marco teórico. Además, las diferentes premisas desarrolladas por Manuel Tessi serán fundamentales a la hora de presentar los proyectos, entendimiento que se encuentran intrínsecas a lo largo de la Planificación, aunque algunas serán más específicas en distintos puntos y según el proyecto lo requiera.

## Conclusión

La Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la FCA UNC actual demostró tener una organización interna sólida, con definiciones claras sobre el rol que tiene cada miembro como así también el de la propia entidad para la Facultad. En ese marco, se pudo constatar que el objetivo principal planteado por quienes lideran el espacio (*la visibilización de la SAE*) está transmitido y es compartido por todo el personal. Asimismo la comunicación resulta una fortaleza por la gran aplicación constante del canal formal del intercambio cara a cara, lo que dinamiza muchos procesos y produce acercamiento entre las personas, no sólo espacialmente sino personalmente. El clima laboral es una muestra clara de esta afirmación.



En términos de rendimiento, la SAE cuenta con integrantes divididos en diferentes áreas que logran articularse parcialmente en pos de brindar una mejor calidad de vida y de cursada al estudiantado, siendo reconocido entre ellos mismos el esfuerzo y la satisfacción de cumplir con las expectativas propuestas.

Sin embargo, a través de los distintos autores se pudo reconocer que así como hay virtudes y fortalezas, también existen debilidades tanto en la Cultura como en la Comunicación Interna de la organización esgrimidos como nudos críticos y que motivaron los proyectos de comunicación. Por lo tanto, se siguió el camino planteado en la Introducción del Trabajo y el cumplimiento de los objetivos al haber abordado conceptual y metodológicamente la comunicación interna de la SAE, como así también haber elaborado dos proyectos.

Uno de ellos tiene como prioridad el fortalecimiento de la Cultura, pretendiendo restablecer la identidad e involucrar a la comunidad de la Secretaría para consolidar la estructura interna tanto conceptual como visualmente. El otro proyecto trabaja fundamentalmente sobre la Comunicación Interna y su objetivo es optimizar e implementar nuevos canales y comunicaciones formales para un mejor desenvolvimiento interno, pero tiene como particularidad que su aplicación será de mayor utilidad una vez desarrollado el anterior. Es decir, existe una consecución entre los proyectos que dará múltiples resultados encaminados al mencionado objetivo de la gestión actual de la SAE, **la visibilización del espacio**. Por lo tanto, resulta de gran interés que la organización pueda tener en cuenta este escrito y su planificación principalmente.

## **Bibliografía**

- ECHEVERRÍA, Rafael. Ontología del lenguaje. Buenos Aires: Granica, 1997.
- EMANUELLI, Paulina et. al. Herramientas de Metodología para investigar en comunicación: Técnicas de recolección y análisis de la información. Córdoba: Ed. Copy-Rápido, 2012
- ETKIN, Eugenia. Comunicación para organizaciones sociales: De la planificación a la acción. 1º ed. - Buenos Aires: La Crujía, 2012.
- FORMANCHUK, Alejandro. Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. 1ª ed. – Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 2010.

- GOLEMAN, Daniel. Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional. 1° ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones B, 2022.
- RITTER, Michael. Cultura Organizacional: gestión y comunicación. 1° ed - Buenos Aires: La Crujía, 2008.
- SALVADOR SERNA, Miquel: Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: ¿están cambiando las reglas del juego? [en línea] En Revista Internacional de Organizaciones. N° 1, 109 – 127, 2008. [fecha de consulta: febrero 2023].
- TALLER DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, Equipo de Cátedra. Proyecto de Comunicación Estratégica en 10 puntos. Córdoba: 2020.
- TESSI, Manuel. Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo. 1° ed. 3° reimp. - Buenos Aires: Granica, 2016.
- VON SPRECHER, Roberto et. al. Herramientas de metodología para investigar en comunicación: conceptos, reflexiones y ejercitaciones prácticas. Córdoba: Ed Copy-Rápido, 2009