

Introducción	4
Capítulos 1. Las Relaciones Públicas	8
1.1 Definición y naturaleza de las Relaciones Públicas	9
1.2 Origen y estructura de las Relaciones Públicas	11
1.3 Profesionalización y campos de acción de las Relaciones Pública	14
1.4 Comunicación corporativa	16
1.5 Los públicos	19
1.6 La imagen	22
Capítulo 2. El transporte automotor público	25
	27
2.1 La Historia del transporte público por automotor en la Argentina	
2.2 Análisis del sector	33
2.3 Análisis situacional	35
2.3.1 Contexto político-legal	36
2.3.2 Contexto económico	40
2.3.3 Contexto sociocultural	42
2.3.4 Contexto tecnológico	44
2.4 El desarrollo de las Relaciones Públicas en el sector	45
	49
Capítulo 3. Micro Ómnibus Sur	
3.1 Los orígenes	49
3.2 La organización	53
3.2.1 Estructura organizacional	55
3.2.2 Instalaciones y unidades	58
3.2.3 Marca	59
3.2.4 Servicio	60
3.3 La comunicación en la organización	60
Capítulo 4. Auditoria	62
4.1 Concepto	62
4.2 Metodología	64
4.2.1 Recolección de documentación	65
4.2.2 Observación	66
4.2.3 Entrevista	67
4.3 Identidad corporativa	70
4.3.1 Nombre	71
4.3.2 Filosofía corporativa	73
4.3.2.1 Misión	74
4.3.2.2 Valores	75
4.3.2.3 Visión	77
4.3.3 Cultura	78
4.3.3.1 Factores sociológicos	79
4.3.3.2 Factores directivos	81
4.3.3.3 Estilo cultural	83
4.4 Identidad visual	87
4.5 Comunicación	89
4.6 Conclusión de la auditoria	94
	97
Capítulo 5. Plan estratégico de comunicación	
5.1 Estrategia de comunicación	98
5.1.1 Las Relaciones Públicas en M.O.Sur	100

5.2 Plan de comunicación	102
5.2.1 Objetivos	103
5.2.2 Mapa de públicos	104
5.2.3 Etapa 1	105
5.2.3.1 La dirección y la comunicación	106
5.2.3.2 Filosofía corporativa de M.O.Sur	107
5.2.3.2.1 Misión, Visión y Valores	107
5.2.3.3 Nombre e identidad visual de M.O.Sur	107
5.2.4 Etapa 2	109
5.2.4.1 Comunicación interna	110
5.2.4.1.1 Cara a cara	110
5.2.4.1.2 Carteleras	111
5.2.4.1.3 Buzón de sugerencias	111
5.2.4.1.4 Memoria Anual	112
5.2.4.1.5 Manual corporativo	113
5.2.4.1.6 Celebraciones	113
5.2.4.1.8 Eventos Lúdicos	114
5.2.4.2 Comunicación externa	114
5.2.4.2.1 Puntos de Información	114
5.2.4.2.2 Página web	115
5.2.4.2.3 Folleto institucional	115
5.2.5 Etapa 3	116
5.2.6 Control y evaluación	117
	118
Conclusión	
	122
Lista de referencias bibliográficas	
	125
Bibliografía	

Índice de tablas

Tabla 1: Nivel socioeconómico de los usuarios de transporte de pasajeros	42
Tabla 2: Distribución porcentual, según motivo de viaje	43
Tabla 3: Observación de M.O.Sur	66
Tabla 4: Guía de observación	67

Índice de figuras

Figura 1: Unidad de la Línea 60 Flor del Ceibo.	50
Figura 2: Unidad de la Línea 260 de Micro Ómnibus Sur S.A.	51
Figura 3: Terminar de Micro Ómnibus Sur S.A.C.	52
Figura 4: Unidades de Micro Ómnibus Sur S.A.C, Línea 160,179, 514 y 522.	53
Figura 5: Instrumentos de obtención de información.	65
Figura 6: Guía de preguntas, entrevista Mario Ojeda.	68
Figura 7: Guía de preguntas, entrevista Marcelo Garzón.	68
Figura 8: Guía de preguntas, entrevista Carlos Naredo.	69
Figura 9: Canal y comunicación formales e informal	91
Figura 10: Mapa de públicos de M.O.Sur	104
Figura 11: Mapa de públicos del plan estratégico de M.O.Sur	105
Figura 12: Logo.	108

Introducción

El presente trabajo tiene como propósito analizar la gestión comunicacional de la empresa Micro Ómnibus Sur (M.O.Sur), con el objetivo de desarrollar herramientas estratégicas que permitan impulsar la profesionalización de la comunicación corporativa.

Como objetivos secundarios se plantea, determinar el estado actual de las Relaciones Publicas en el sector, identificar el estado actual de la gestión de comunicación de Micro Ómnibus Sur, detectar los problemas comunicacionales de la empresa y seleccionar los problemas con los cuales se iniciara el proyecto.

En la actualidad, la mayoría de las empresas de transporte por automotor no presentan gran interés por la comunicación, muy pocas de ellas presentan estrategias, poseen página web, o tratan de mejorar los vínculos con sus públicos o su imagen.

La importancia de profesionalizar la gestión radica en que le permitirá a la empresa detectar y solucionar problemas en una manera más simple para mejorar la relación entre sus públicos, establecer valores, objetivos, una filosofía, una cultura formal y alineada; aspectos que en la actualidad no son desarrollados por la empresa, así como establecer herramientas de comunicación, que permitan una comunicación organizada y planificada. Por lo tanto, esto ayudará en parte a desarrollar una identidad formal de la empresa y a mejorar la imagen corporativa.

Otro factor a tener en cuenta, es que resulta valioso que las organizaciones de transporte público comiencen a trabajar en este área, ya que suele ser un sector con gran cantidad de conflictos con sus públicos, tanto internos como externos. Además, tradicionalmente se maneja de manera poco profesional, sobre todo en el área de comunicación, siendo ésta de carácter informal. Asimismo, suelen ser reacios a incorporar nuevas metodologías de trabajo, por lo que establecer claramente canales de comunicación, una identidad formal y el desarrollo de herramientas de Relaciones Públicas resultará beneficioso cuando se logre poner en práctica.

El Proyecto de Grado tiene como base la aplicación del material teórico utilizado durante la carrera e involucrará una investigación del sector de transporte por automotor y de la empresa, a partir de una auditoria de comunicación e imagen, con el fin de establecer los conflictos que Micro Ómnibus Sur presenta. A partir de este área, se trabajará para desarrollar herramientas de comunicación que permitan comenzar la transición hacia una gestión de comunicación profesionalizada.

La investigación se desarrollará dentro y fuera de la organización, abarcando a todos sus públicos, utilizando diversos parámetros y metodologías para la interpretación y conceptualización de la realidad de Micro Ómnibus Sur.

Estas herramientas permitirán un análisis profundo sobre el estado de la organización en el área de comunicación, destacando los conflictos de mayor importancia, brindando información acerca de cuáles son los que se deben solucionar de manera más próxima, ya que conllevan a grandes inconvenientes a la organización y son fundamentales para desarrollar herramientas con posterioridad.

En la auditoria de identidad y de comunicación se abarcará las dos variables: diagnóstico, el cual se realizará mediante una investigación formal e informal y a través del mismo se identificará, clasificará, analizará y evaluará estos aspectos de Micro Ómnibus Sur.

Por último, el plan estratégico de comunicación, el cuales constan de una serie de acciones para modificar y con el fin de revertir lo que se observó durante el diagnóstico. En este último se volcarán las herramientas aprendidas durante la carrera y se podrá observar el aporte personal realizado al proyecto.

Tomando en cuenta las características mencionadas, sumada la imagen negativa que tiene el transporte público en general, vinculada a los accidentes, la falta de respuesta a los clientes, la falencia en el servicio, los conflictos con el público interno, entre otras, hacen fundamental la transición a una comunicación responsable y a una imagen positiva.

Micro Ómnibus Sur tiene 62 años en el mercado, pero no ha trabajado en el desarrollo activo del área de comunicación, aunque presenta gran cantidad de conflictos con sus públicos y no considera al trabajo en el área de comunicación como una herramienta que posibilita sus soluciones.

Por otra parte, carece del desarrollo de una identidad de forma consciente, no posee una misión, ni visión, no se plantea objetivos de manera formal en lo que respecta a establecer canales de comunicación con sus vínculos funcionales con los usuarios. Por ejemplo: posee la línea de servicio al cliente un 0-800 y un e-mail, el cual está obligado por ley, pero no tiene página web propia, un medio que podría ser de gran utilidad para establecer lazos.

Otro factor elemental, es desarrollar estas herramientas para posicionar la organización en un segmento del mercado más exclusivo, al ser una de las primeras empresas del rubro en trabajar la comunicación, y la primera en la zona sur. Podrá implementar políticas de responsabilidad social corporativa, mejorar los vínculos con sus públicos y su imagen representando un ejemplo para sus competidores, poniéndose a la altura de grandes corporaciones con años de experiencia en el área de comunicación.

La selección de la Línea 160 para el desarrollo del Proyecto de Graduación, se debe a que es una empresa con un gran potencial en el mercado. En la actualidad sigue

creciendo, en 2009 adquirió la línea 514 Expreso Arseno S.R.L. y continúa con un plan de renovación de su parque automotor.

Cabe destacar que M.O.Sur trabaja con una variedad de públicos en muchos casos conflictivos, así como presenta una gran variedad de temas relacionados con los asuntos públicos. Es un servicio propenso a crisis, que no ha explorado demasiado en las Relaciones Públicas. Lo último, convierte a esta organización en un Proyecto Profesional desafiante, donde el trabajo en comunicación resulta muy rico y productivo.

El Proyecto de Graduación contará con seis capítulos. En el capítulo uno se abordará la temática de la profesión, su origen, la definición, sus campos de acción, así como la comunicación corporativa, la definición de públicos e imagen corporativa, que servirán de base para todo el desarrollo del trabajo. El capítulo dos abarca una investigación del contexto de la organización, la historia del transporte público de automotor, el desarrollo del mismo, como es la situación actual del sector, así como el desarrollo de las relaciones públicas del sector. El capítulo tres comprende lo relacionado a la comunicación de Micro Ómnibus Sur, donde consta sus orígenes, su conformación actual, y características generales. El capítulo cuatro desarrolla la auditoría de la Identidad corporativa y visual de la organización y de la comunicación con el fin de establecer claramente cuál es la situación actual de la organización. En el capítulo cinco se establece el plan de comunicación desarrollado para la organización, se establecen las herramientas y los tiempos de implementación.

1. Las Relaciones Públicas

Para entender el rol y los aportes que las Relaciones Públicas pueden cumplir en la empresa de transporte público es necesario tener una comprensión total de lo que implica la disciplina y las funciones que puede desarrollar en una organización.

Lo primero que se debe tener en cuenta es que la profesión presenta una diversidad de definición, debido a la gran cantidad de funciones que desarrolla. La misma puede ser llevada en el ámbito de grandes organizaciones internacionales, Pymes o para personalidades como actores, deportistas o políticos.

Se tomará como definición de la profesión la que plante Grunig y Hunt (2003), debido a que es la más completa y simple. Esto último es fundamental para la fácil comprensión, sobre todo para personas y organizaciones que carecen de conocimientos sobre la disciplina, como es el caso de M.O. SUR y sus directivos.

Por consiguiente, se dirá que las Relaciones Públicas es la disciplina que se encarga “Dirigir y gestionar la comunicación entre una organización y sus públicos” (Grunig y Hunt, 2003, p.53)

En el presente capítulo se abordará el por qué de la elección de la definición anterior, la evolución histórica de las Relaciones Públicas, y los modelos que acompañaron cada etapa, sus campos de acción y la importancia de su profesionalización. Por último, se desarrollará el concepto de comunicación corporativa y las diversas definiciones de público e imagen, con los cuales se conformará la base teórica para el proyecto profesional.

1.1 Definición y naturaleza de las Relaciones Públicas.

Existe una gran variedad de definiciones para las Relaciones Públicas, las cuales abarcan y hacen énfasis en distintos aspectos de la disciplina, por ejemplo sus funciones, los efectos, o la moral y ética. Las siguientes definiciones son muestra de esto.

La práctica de las Relaciones Públicas es el arte y la ciencia de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, aconsejar a los líderes de la organización y poner en práctica programas de acción planificados que servirán tanto al interés de la organización como al del público. (Back, 1979, p. 4.)

Esta definición junto a la siguiente, se centran en enumerar las actividades que llevan a cabo los publicirrelacionistas, en diversos ámbitos. Si bien se las puede comprender perfectamente, se podrían considerar técnicas en su vocabulario para una persona que desconozca totalmente la disciplina.

Las Relaciones Públicas son una función de la administración y el liderazgo que contribuye a lograr los objetivos de las organizaciones, a definir una filosofía y facilitar el cambio organizacional. Los publicirrelacionistas se comunican con todos los públicos internos y externos relevantes para desarrollar relaciones positivas y crear una consistencia entre las metas de la organización y las expectativas de la sociedad. Los publicirrelacionistas desarrollan, ejecutan y evalúan programas de la organización que propician el intercambio de influencias y conocimiento entre las partes que forman una organización y los diferentes públicos (Lattimore, Baskin, Herman y Toth, 2008, p. 4).

Otras definiciones basan la tarea del relacionista público en el trabajo con la opinión pública, la reputación y la moral responsable. Si bien estas son actividades realizadas por los profesionales, no lo son todas, por lo cual también podría ser considerada incompleta. “Las relaciones públicas son el esfuerzo planificado para influir en la opinión pública a través de la buena reputación y de una actuación responsable, basados en una comunicación bidireccional mutuamente satisfactoria.” (Cutlip y Center, 1978)

Por último se citarán dos pequeñas definiciones, que si bien son sintéticas, resumen de una forma fácil de comprender la actividad fundamental de la disciplina, sin ahondar en todas las tareas que puede llevar a cabo un relacionista público, que como veremos más adelante son muchas y con los avances en comunicación cada día crecen más. “Los publicirrelacionistas ayudan otras personas a establecer y mantener relaciones efectivas con terceros” (Lattimore et al., 2008), “Dirigir y gestionar la comunicación entre una organización y sus públicos” (Grunig y Hunt, 2003, p.53)

Si bien todas las definiciones mencionadas exponen qué son las Relaciones Públicas desde distintas perspectivas, esta gama de conceptualizaciones produce a su vez confusión. En muchas ocasiones, cuando una persona comenta sus estudios o trabajo en el campo, se lo relaciona a discos o bares, a conseguir famosos, a ser una persona que es simpática, que tiene facilidad para establecer vínculos sociales.

Por eso es necesario tomar una definición que resulte completa pero simple a la vez, sobre todo para la realización de este Proyecto de Graduación, con el fin de que cuando los profesionales en el área se presenten a una organización o persona que carezca de información, pueda comprender claramente qué dimensiones abarca.

Se ha decidido no establecer una definición propia de las Relaciones Públicas, ya que en primer lugar, no es el fin de la realización del proyecto y por otra parte ésta no aportaría a disciplina, sino que por el contrario sumaría incertidumbre a lo que son las Relaciones Públicas, como ocurre en la actualidad. Por otra parte, haciendo la salvedad de que no sólo se limita a organizaciones, sino también se puede aplicar a diversas personalidades, la definición que propone Grunig y Hunt “Dirigir y gestionar la comunicación entre una organización y sus públicos” (2003, p. 53) se adapta perfectamente por su generalidad y

simpleza en la articulación del mensaje, a lo que las Relaciones Públicas representan, así como a la función que desarrollará en la propuesta presentada para Micro Ómnibus Sur.

La definición propuesta por Grunig y Hunt (2003), abarca las tareas que consideramos fundamentales de la disciplina. Al decir *dirige* pone el énfasis en desarrollar actividad al primer nivel del *management* donde no solo distribuirá los mensajes comunicacionales, sino también trabajará en las políticas empresariales. Y *gestionar*, donde procura que las Relaciones Públicas trabajen también la selección, uso y control de los medios más indicados para difusión efectiva del mensaje hacia los públicos.

Dentro de las dos grandes tareas de dirigir y gestionar la comunicación, se encierran una cantidad de actividades que pueden llevar a cabo los publicirrelacionistas, dependiendo del ámbito donde desarrollan su disciplina y que con el paso de los años se van modificando según la necesidad del mercado.

1.2 Origen y estructura de las Relaciones Públicas

Conocer la historia de las Relaciones Públicas, nos brinda la perspectiva de por qué fue y es tan importante el estudio y aplicación de la disciplina. A través de lo escrito por Grunig y Hunt (2003) y Lattimore et al. (2008), se podrá comprender el surgimiento de la disciplina.

Ya desde en la antigüedad, en Grecia, la retórica era considerada una disciplina. Alrededor de 400 a.C., los retóricos ofrecían sus servicios de comunicación escribiendo discursos, hablando en nombre de sus clientes y adquiriendo habilidad para la persuasión.

Podemos ver que muchas actividades que realizan en la actualidad los relacionistas públicos era similares a las realizadas en la antigua India, en la Mesopotamia, en Grecia y Roma. Las Cruzadas, las aventuras de Lady Godiva, los actos de Lutero, el éxito de los Apóstoles en difundir el Cristianismo en el mundo, son ejemplo de lo hitos históricos de la Relaciones Públicas.

Si bien estas actividades marcan los orígenes de las Relaciones Públicas, el término como tal se supone que fue utilizado por primera vez 1882, por un abogado llamado Eaton, que entendía que las Relaciones Públicas vigilaban el bienestar del público. Pero fue Bernays, en los años '20 quien propuso el término para describir la profesión como la conocemos hoy. "Antes de esa época, la práctica se conocía como <<agente de prensa>> (desde mediados del siglo XIX y hasta principios del XX) y de <<dirección de la publicity desde finales del siglo XIX hasta los años 20" (Grunig y Hunt, 2003, p. 63) para describir algunas de las actividades que realizan los publirrelacionistas en la actualidad.

En este breve repaso realizado sobre los orígenes de las Relaciones Públicas, es sumamente importante mencionar a tres personas que fueron fundamentales para el desarrollo de la profesión: Ivy Ledbetter Lee, considerado el padre de las Relaciones Públicas, era un reportero que se desarrolló en el terreno del *publicity*. "Nos enseñó que debemos realizar actos positivos para poder tener algo que valga la pena comunicar" (Lattimore et al., 2008 p. 21). Burson, quien creó la agencia de Relaciones Públicas más grande del mundo, expresa: "Hace hincapié en una cultura empresarial de "cuidar y compartir" o de "premiar al individuo y festejar en equipo"."(Lattimore et al., 2008 p. 21). Por último, el ya mencionado Bernays, quien no sólo acuñó el término de la profesión sino introdujo técnicas de las ciencias sociales para influir en el comportamiento.

Otro punto que cabe destacar, son las ideas centrales que identificaron la evolución histórica de la disciplina, Gruing y Humt (2003) describieron cuatro modelos. Cada uno de ellos presenta una idea central, una visión, marcando la relación comunicacional existente entre la organización y sus públicos. Constituye así una forma de desarrollar las Relaciones Públicas.

El primer modelo, el de agente de prensa, es el más antiguo. En este la información es transmitida en un solo sentido: de la organización a los públicos. Los publicirrelacionistas realizan una función persuasiva y propagandista, en ocasiones tergiversada la información, no existe la investigación más allá de un control sobre lo realizado, las tácticas incluyen por ejemplo propaganda, publicity o el uso de famosos.

El siguiente paso de la evolución fue *el modelo de información pública*. Se diferencia del anterior ya que la función es informar, no persuadir, ni presionar por publicidad aunque continua siendo un modelo unilateral y la información transmitida es completa. Aunque todavía no hay una presencia de la investigación, este modelo es utilizado sobre todo en la administración pública y ONG.

El modelos simétrico bidireccional, es considerado como el ideal, el objetivo es la comprensión mutua. Para lograr esto, utiliza los métodos de investigación de las ciencias sociales. Busca el equilibrio entre la organización y los sistemas de su entorno. Este es considerado una teoría normativa, por lo cual representa lo que las organizaciones deberían hacer para practicar las Relaciones Públicas de una forma más ética y eficaz.

Grunig y sus colaboradores (Lattimore et al., 2008) desarrollaron un 5º modelo, que surgió a través de investigaciones: este se denominó *el modelo de la simetría como una práctica bilateral*. Él se basa en las dos partes de la situación comunicacional, donde las

organizaciones y sus públicos tratan de persuadirse uno al otro, por lo que es fundamental conocer nuestras estrategias de comunicación, y las que nuestros públicos emplean y así poder desarrollar comunicación en donde las dos partes ganen.

El modelo propuesto por Grunig y sus colaboradores ofrecen una visión diferente, donde muestra lo conflictiva y compleja que es la comunicación y el manejo de las Relaciones Públicas, debido a los intereses cruzados que presentan las partes en cada situación comunicacional, busca eliminar este conflicto y aspira al entendimiento mutuo de la organización y sus públicos.

Este recorrido de los orígenes y de los modelos permite comprender la evolución de la disciplina, como se fue adaptando a los sucesos históricos y a las demandas del mercado; y cómo continúa en la búsqueda de un modelo de trabajo ideal, para el desarrollo de la disciplina por los profesionales publicirrelacionistas.

1.3 Profesionalización y campos de acción de las Relaciones Públicas

En los apartados anteriores se tomó conocimiento de cómo la profesión de los publicirrelacionistas ha evolucionado, adquiriendo nuevos roles en la organización, cambiando la relación comunicacional, tomando técnicas de las ciencias sociales para profesionalizar la disciplina y buscando la excelencia.

Como se puede observar la práctica de las Relaciones Públicas implica una gran variedad de tareas, por lo cual los profesionales deben estar preparados para asumir esta diversidad de labores en los heterogéneos campos de acción que presenta la profesión.

Salo (2005) destaca la formación que debe tener un relacionista público, los profesionales en esta área debe tener un nivel alto de conocimientos, un dominio técnico y conceptual, con la capacidad de tener una perspectiva global e integrada, siendo flexible. Ya destaca que la formación debe ser generalista, polivalente y multidisciplinar.

Continúa recalcando que deben ser capaces de dirigir, diseñar, definir, ejecutar y promover. Además de tener conocimientos de comunicación, estrategias de marketing y publicidad, relaciones públicas e institucionales, protocolo y organización de eventos, esponsorio y mecenazgo, relaciones con los medios, imagen corporativa, publicaciones y audiovisuales.

Palencia- Lefler (2008), destaca que “las relaciones públicas actúan, así, en todas los sectores sociales, tanto en el empresarial, el sector público y el sector sin ánimos de lucros” (p. 32).

Dentro de las actividades básicas de la profesión se encuentran la investigación, la asesoría, el publicity, relacionar a la dirección con sus empleados, la comunicada, con los inversores, la realización de eventos, el trabajo en asuntos públicos, la gestión de conflictos, asuntos multiculturales, relaciones con los medios, comunicación de marketing. (Palencia- Lefler 2008) y (Lattimore et al., 2008)

Por otra parte es de suma importancia mencionar el ámbito donde se desarrolle la profesión: “Las relaciones públicas así como la comunicaciones corporativas nunca serán verdaderamente efectivas a menos que sean desarrolladas en lo más alto de la organización reportando al primer nivel del management” (Rey Lennon y Bartoli Piñero, 2008, pp. 53-54).

1.4 Comunicación Corporativa

Existen diversas tipologías para distinguir las comunicaciones que coexisten dentro de una organización. Se puede hablar de comunicación interna y externa, de comunicación corporativa, de comunicación de marketing, de dirección, entre otras.

Más allá de la tipología que se utilice para definir la comunicación existente en determinada organización, es fundamental tener en cuenta que “Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por lo que es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía” (Brandolini y González Frígoli, 2009, p.11).

Un mal manejo del área de comunicación repercutiría en toda la organización, surgirían conflictos entre los públicos, rumores, que implicarían en alguna medida en la imagen de la organización. Como plantea Saló (2008) las empresas son sobre todo un sistema de comunicación, con y entre personas. Este proceso es dinámico, irreversible e irrepetible, por lo que la comunicación se convierte en una herramienta de carácter estratégico para la gestión y la dirección.

Cabe mencionar que existe una discusión sobre la utilización de término comunicación corporativa, autores como Amado Suárez (Ed.), Bangiovanni, Bustos, y Etkin, desatanca “Lo que hoy llamamos comunicación institucional (que a veces por error se designa como “corporativa” al trasladar por calco, la expresión estadounidense “*Corporate Communications*”). (2008, p.10).

Sin embargó Costa (2009a) en su libro *Imagen corporativa en el siglo XXI*, abarca y estudia la terminología corporativo, y *menciona* que se debe separar la palabra del concepto anglosajón que hace referencia a *holding*, grupos de empresas o grandes

multinacionales y restituirla a su sentido original en la epistemología latina donde corporativo hace referencia a una realidad total, a la integralidad, a una visión holística, sistémica y orgánica.

Siendo corporativa una acepción mucho más específica para su utilización, el autor expresa:

De esta manera, se complementa el sentido de *empresa* (emprendimiento, proacción) con el de *corporativo* (que remite al sustantivo *corpus*, sistema *biológico* integral irreducible). Las comunicaciones – empresariales o corporativas- han de seguir este modelo holístico. Las comunicaciones deben integrarse. La Imagen no puede ser sino global. (Costa, 2009a, p.51).

Siendo conscientes el carácter estratégico de la comunicación corporativa y de la importancia de concebirla como holística y sistemática, indagaremos a continuación sobre las diversas divisiones tipológicas que existen en la misma.

La primera distinción básica que podemos realizar dentro de la comunicación organizacional, es la de comunicación externa e interna, que es la dirigida a todos los que mantienen relaciones con la organización, sin formar parte de ella. Por su parte, la comunicación interna se considerada un pilar fundamental en la organización, esta abarca todo lo destinado a los miembros que integran la organización.

Sin embargo Saló (2005) dice que esta distinción es irreal para la complejidad que presenta las empresa. Ella divide a la comunicación a partir del destinatario básico de la misma.

Así Saló (2005) habla de comunicación institucional como la que define y gestiona la organización, es la que determina el mensaje institucional. Comunicación financiera para referirnos a los términos de rentabilidad general de la organización, es la utilizada para proyectar la visión, esta irá dirigida especialmente a accionistas, banqueros, entre otros públicos financieros. La comunicación social o interna, dirigida a los integrantes de la empresa para lograr que se sientan implicados y comprometidos con el proyecto. Y por último la comunicación comercial o de marketing, que concentra todo lo relacionado al producto o servicios ofrecidos, para promocionar y vender los mismos.

Por último se mencionará la tipología que realiza Cees B.M. van Riel (1997), quien habla de comunicación corporativa. Esta se basa en el cumplimiento de objetivo planteado por la empresa y dentro de la misma se distinguen tres formas principales de comunicación, la de dirección, la de marketing y la organización

Dentro de estas tres clasificaciones destaca como la más importante la de dirección, la cual representa a la autoridad de la organización. Incluye las funciones de planificar, organizar, coordinar y controlar. Se trabaja no solo en los mandos directivos sino también en mandos intermedios, siendo los encargados de desarrollar una visión comparativa, establecer confianza en el liderazgo; y dar poder y motivación a los empleados.

Luego está la comunicación de marketing, que al igual que la utiliza Saló, hace hincapié en los aspectos de publicidad y venta de los servicios o productos. Por último se encuentra la comunicación organizacional, que hace referencia a las relaciones públicas, al manejo de los diferentes públicos de la organización. Se debe decir que el autor distingue una variedad de formas de comunicación organización en las que se encuentra por ejemplo:

La “comunicación ambiental”, como su nombre lo induce, abarca a todo lo relacionado con el cuidado del medio ambiente dentro de la compañía y el establecer una buena imagen en relación al medio ambiente. La relaciones con los inversores que abarcaría lo que Saló denomina comunicación financiera. Y la publicidad empresaria, a la comunicación con el mercado laboral potencial personas o instituciones que sean necesario atraer y por último comprende la comunicación interna destinada a diseñar y dirigir la actividad diaria de la organización.

La importancia de que la empresa trabaje en un desarrollo coordinando los distintos tipos de comunicación, sin importar en la tipología que utiliza, radica en que esto armonizaría la organización evitando que la comunicación de la misma se fragmente y repercute directamente en la imagen de la empresa.

1.5 Los públicos

“El reto de las relaciones públicas consiste en gestionar de forma eficaz la comunicaciones entre los directivos y los diversos públicos, que suelen tirar de la organización en distintas direcciones>> (Seitel, 2002, pp.16-17).

Según Lattimore at el. (2008) un público es un grupo de personas que tiene ciertas características en común, estos pueden ser grandes o pequeños. Cada organización tiene públicos diferentes, muchas veces llamados grupo de interés, ya que las personas que los integran comparten intereses sobre la organización que los unen. Por otra parte Saló (2005) destaca que conocer las características y rasgos que presentan los públicos es el primer paso a toda política de comunicación.

Como se señaló, el primer paso al constituir un plan de comunicación radica en establecer quiénes son los públicos de la organización y a cuáles de estos estará destinada cada una de las herramientas diseñadas, como señala: “Los profesionales de las relaciones públicas deben comunicarse con muchos públicos distintos, y no solo con el público en general, cada uno de los cuales con necesidades especiales u requiriendo distintos tipos de comunicación.” (Seitel, 2002, p.15). Identificar los públicos y reconocer sus necesidades se convierte en un paso fundamental para el éxito de las acciones realizadas por los publicirrelacionistas.

En lo que respecta a su clasificación, se puede establecer a partir de diversas categorías, la misma depende de lo que considere conveniente el autor.

Seitel (2002) hace referencia entre otras clasificaciones, a los públicos internos y externos. Los primeros indican a los que están dentro de la organización: empleados, directivos accionistas; los públicos externos son lo que no están conectados directamente con la empresa, como la prensa, el gobierno, los consumidores.

En cambio Grunig y Hunt (2003) en su libro destaca “podemos utilizar la definición de Dewey para identificar tres tipos de públicos” (p.237) los cuales se basan en las condiciones que Dawey explica que debe tener un público “a) se enfrenta a un problema similar b) reconoce que existe un problema c) se organiza para hacer algo respecto al problema” (p.237) a partir de estos puntos y a través de la conducta que estos presentan, se distinguen las siguiente tipologías:

No-público es aquel que no cumple con ninguna de las tres condiciones, la organización, no posee conciencia sobre él, ni él de ella. El público latente se conforma cuando los integrantes de un grupo que enfrenta problemas similares consecuencia de la

organización, no reconoce la existencia de estos conflictos. Cuando los miembros del grupo toman conciencia del problema pasa a ser informados. Y por último el público pasa a ser activo, cuando reconoce el problema que le causa la organización y discute para hacer algo al respecto.

Otra clasificación existente para definir los públicos de una organización son los Vínculos. “Utilizaremos el concepto vínculos para determinar los sistemas interpenetrantes que suele trastocar el equilibrio de la organización” (Grunig y Hunt, 2003 p. 229). Así “Esman hizo una lista de cuatro tipos de vínculos que consideró críticos para la supervivencia de una organización”(Grunig y Hunt, 2003 p. 230)

Vínculos Posibilitadores: son aquellos entre la organización y grupos sociales que proporciona autoridad y control de recursos que hacen posible la existencia de la organización. Ejemplo: las relaciones gubernamentales, accionistas. Vínculos Funcionales: son los que proporciona *inpus* – incluyen relación con los empleado, sindicatos y proveedores- y toma el *outpus* – es el que se da con otras organizaciones que utilicen productos de la empresa-. Vínculos Normativos: es establece con empresas que presentan problemas similares o comparte valores, ejemplo asociaciones, cámaras de empresarios, colegios profesionales. Vínculos Difusos: son los elementos de la sociedad que no pueden ser claramente identificados.

Por último se destacará una herramienta, fundamental para la clasificación de los públicos: es el mapa de públicos, que permite comprender qué tipo de relación hay entre la organización y los públicos, mediante una representación gráfica. Según los autores esta representación gráfica varía: por ejemplo, Villafañe (2008) presenta un mapa que permite realizar una distinción cualitativa de los mismos, Costa (2009b) por su parte plantea un mapa tipológico de públicos que permite agrupaciones a partir de los intereses

de cada público vinculado a la organización. Además permite la jerarquización de los públicos en base la estrategia de la organización.

1.6 La Imagen

El concepto Imagen tiene un primer inconveniente a la hora de ser definido, el mismo radica en lo polisémico del término. Costa (2009a) señala que esta variedad de significados está ligada al abuso en el uso, como explica Capriotti (2009), el mismo es utilizado por el Marketing, las Relaciones Públicas, el *Management* y la Publicidad, agrega que hay “falta de una concreción conceptual suficiente” (p.83). Sumando a que no se ha podido establecer una opinión consensuada sobre la definición del término y su alcance en la profesión, ha ayudado a crear la confusión con el significado de imagen.

Costa (2009a) explica por su parte que se relaciona al término con su acepción visual, ligada a su epistemología del griego *eikon*, que hace referencia al icono, la figura, la imagen visual y plantea que cuando los relacionistas públicos hablan de imagen corporativa, se describe a la imagen mental, “*imago* (imagen imaginaria o imaginada, imagen mental)”. (p.53)

Así el autor define Imagen Corporativa de la siguiente manera: “la imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funciona como estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.” (Costa, 2009a, p.53.) La construcción de la misma es de los individuos, del público en sus mentes mediante lo que ellos perciben, experimentan, de un modo directo o indirecto lo asociadas entre sí, y con la empresa, formado de este modo las imágenes mentales.

Capriotti (2009) en cambio, no se detiene en la epistemología de *imagen*, si no que intenta comprender las similitudes y diferencias que presentan autores sobre la concepción de imagen, para lograr así la adecuada utilización.

Distingue así dos interpretaciones, teniendo como base el proceso de comunicación sabiendo que el mismo no es individual al emisor o al receptor. Plantea que los autores tienen tendencias a centrar en uno de ellos su concepción.

El enfoque en el emisor, tiene dos vertientes: uno que está ligado a la manipulación, donde la organización gestiona su imagen sin importar la veracidad de la misma, trabajando con la ilusión, sus comportamientos y las acciones que realiza la organización, en muchos casos, difieren con lo que es construido y gestionado como *imagen*, planteando que “no hay nada tan real como una creencia” (Capriotti, 2009, p. 87.)

La otra concepción está orientada hacia la identidad y comunicación visual. Capriotti expresa: “la imagen como un recurso más de la organización para llegar a sus públicos, se observa a la imagen como un “producto” de la organización, quien analiza, elabora y desarrolla la imagen y la comunica adecuadamente a los públicos” (2009, p. 88.) considerándola un elemento para competir en las mentes de los públicos.

De esta forma Capriotti considera que la visión centrada en el receptor concibe a la imagen, “como las asociaciones mentales que los públicos tiene de una organización, producto o marca” (2009, p. 88) y expresa que esta teoría es la que más se usa en la actualidad, donde la formación *imagen* ya no es vista como efecto solo de la comunicación enunciada por la empresas, sino también la interpretación que los públicos realicen de ella y sobre todo del comportamiento diario de la organización.

Otro autor que abarca la temática de imagen es Villafañe, quien expone: “la imagen corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con lo que la empresa se relaciona, de un conjunto de <<imágenes>> que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior.” (2008, p.24) Él distingue que la imagen corporativa se compone de la síntesis de tres tipos de imágenes:

La primera es la imagen funcional, la cual se genera la imagen de los productos, de los servicios, de las finanzas de la organización. Está vinculada al comportamiento corporativo, el modo de hacer diario de la organización, y todas sus políticas de negocios y trabajo. La segunda es la imagen de la organización, esta se liga a la cultura corporativa, que es la ideología de la organización, en las normas de comportamientos y convivencias, los valores, el entorno diario donde se trabaja y el papel social que desarrolla la misma. La tercera y última es la imagen intencional, que está vinculada a la personalidad corporativa, y es como la propia empresa proyecta su identidad visual y su comunicación corporativa.

2. El Transporte Automotor Público

El primer paso para un análisis de la comunicación de una organización, es analizar en qué mercado desarrolla su actividad. Micro Ómnibus Sur S.A.C (M.O.SUR) se encuentra en el sector del transporte público, se entiende por este al “sistema de medios para conducir personas y cosas de un lugar a otro” (Real Academia Española, 2010)

A través de los datos de la Secretaria de Transporte (2010a) y debido a lo amplio del sector de transporte público a continuación se describirá las diversas categorías el tipo de servicio que presta M.O.Sur.

Dentro de las categorías establecidas podemos afirmar que M.O.Sur es una empresa de servicio de transporte por automotor. Como se verá en el subcapítulo uno, el transporte público de pasajeros comenzó con tracción animal, luego paso a motor, esta condición lo diferencia de los trenes y subtes.

También se debe mencionar que es un transporte automotor de personas: este hecho se convierte en una condición de clasificación ya que, los camiones, por ejemplo, también son transportes por automotor pero en su caso transportan cargas.

Otra diferenciación es el tipo de unidad que se realiza el servicio. Según la normativa de la República Argentina (ver anexo p.3) en cuanto a modalidades establece en el decreto 656/94 (ver decreto completo en anexo p.4) los servicios públicos y los servicios de oferta libre. Se establece como servicio público a los siguientes:

Constituyen servicios públicos de transporte de pasajeros urbano o suburbano, todos aquellos que tengan por objeto satisfacer con continuidad, regularidad, generalidad, obligatoriedad y uniformidad, en igualdad de condiciones para todos los usuarios, las necesidades comunitarias de carácter general en materia de transporte. (Secretaria de Transporte, 2010b).

Por esta razón M.O.Sur se constituye como un servicio público de transporte de pasajeros suburbano grupo I, característica de las empresas que cruzan de la provincia

de Buenos Aires a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ofreciendo su servicio, por lo que el Estado Nacional aplica sobre ella y su numeración se encuentra entre el 1 y el 200 números adjudicados a este tipo de servicio. Motivo por el cual M.O.Sur es también conocida como la Línea 160. (D. Laubria, entrevista personal, 21 de septiembre 2009)

Por consiguiente también se utilizará en el resto del trabajo esta denominación para referirse a la organización. A partir de las siguientes clasificaciones se puede afirmar que M.O.Sur es una empresa de transporte público por automotor de pasajeros tipo suburbana grupo I.

Si bien esta es la clasificación expresada anteriormente y enuncia correctamente la actividad que realiza la organización, en Argentina por costumbre se utiliza el término *colectivo* para denominar a las empresas que prestan este tipo de servicio - ya sea urbano, suburbana, de corta o media distancia-. Por consiguiente como esta denominación resulta más sencilla será utilizada como sinónimo en el presente Proyecto de Graduación para definir la actividad comercial de M.O.Sur.

Teniendo como base lo explicado anteriormente, en el siguiente capítulo se abordará la temática del transporte público de pasajeros por automotor, sus orígenes, un análisis de sector que abordará su importancia en la sociedad, la competencia y el desarrollo económico; un análisis de situación que abarca el contexto político, económico, social, tecnológico y legal. Por último, el desarrollo de las Relaciones Públicas en el transporte público de automotor.

2.1 La Historia del transporte público por automotor en la Argentina

A través de lo publicado por la revista el *Autocolectivo* (Tasmonte, Ruiz Días y Scartaccini 1993, a, b, c) y lo escrito por Ruiz Días, Scartaccini y Tasmonte, (2008) se podrá comprender el surgimiento de las empresas de transporte público por automotor. En 1853 los primeros servicios comenzaron a aparecer, llevaban a los pasajeros de un punto a otro, en carrozas tiradas por caballos, atendiendo la demanda de usuarios que no encontraban otras formas de llegar a destino. El servicio no tenía una conformación organizada, aparecían y desaparecían según la cantidad de pasajeros y la situación económica.

El precario a nivel organizativo, no cambió hasta 1920. Con la llegada de los primeros automóviles y los tranvías eléctricos, comenzó una oleada de solicitudes de concesiones para establecer líneas de ómnibus. Sin embargo, ninguna se hizo efectiva.

Recién en 1922 se inauguró Auto-Ómnibus Metropolitano, la primera línea de ómnibus en prestar servicio efectivo y continuado. Al año siguiente, se aprobó la ordenanza general de servicios de ómnibus, así que se establecieron numerosos servicios en el radio céntrico y en los suburbios, sobretodo en la zona carente de servicio tranviario de la provincia de Buenos Aires y la ciudad autónoma de Buenos Aires.

El avance de los transportes públicos por automotor no solo cumplió un rol importante en la sociedad trasladando a los pasajeros, si no también permitió un desarrollo industrial importante de carrocerías y chasis. Por ejemplo, en 1966 llegó a haber más de 20 fábricas de carrocerías.

Con la proliferación de los Ómnibus algunas empresas tranviarias decidieron participar del mercado. En algunas ocasiones compraban la empresa solo como estrategia para eliminar la competencia. Otros que se vieron perjudicados por la presencia y aumento de

este nuevo servicio, fueron los taxis. La falta de pasajeros produjo problemas económicos al servicio mencionado, por lo cual los taxistas convirtieron sus vehículos en autos colectivos, ofreciendo al público un servicio de recorrido permanente a una tarifa fija por pasajero.

Las líneas que ofrecían este servicio se organizaron de dos formas: una se constituían en sociedades de componentes en las que los choferes eran generalmente dueños del coche o de una parte, y contaban con algún empleado. Esta conformación tenía origen en el servicio de autos colectivos, ofrecido por los taxistas. Por otro lado, se encontraban las compañías de ómnibus, generalmente más fuertes económicamente, eran de pocos propietarios, poseían garajes exclusivos, camiones de auxilios propios y explotaban varias líneas diferentes.

Con el fin de diferenciarse, muchas empresas comenzaron a pintar sus vehículos de uno o varios colores, los faros delanteros solían llevar vidrios pintados de colores para hacerlos distintivos de noche. Por otro lado, en este período no estaba permitido llevar pasajeros de pie y ocurría un curioso hecho: no se solía ver mujeres en este tipo de servicio.

El hecho de que no se vean mujeres en este vehículo, no es casual: en un principio, las damas consideraban poco adecuada una convivencia tan estrecha con sujetos desconocidos, y los colectiveros tuvieron que contratar algunas señoritas para que rompieran el hielo y conquistar así pasajeras femeninas. (Tasmonte, Ruiz Días, Scartaccini, 1993a, p. 17)

Se debe mencionar que el continuo desarrollo del transporte urbano por automotor, produjo una oposición por parte de las empresas tranviarias, las cuales destacaron que

se estaba vulnerando la exclusividad que se había pactado con las concesiones tranviarias, para compensar los costos iniciales de infraestructura.

Aunque en el centro de la ciudad existía una superposición de recorridos, la eliminación de los automotores se veía imposible debido a la importancia del servicio para los ciudadanos en las zonas recientemente urbanizadas.

Para afrontar las quejas que presentaba las empresas tranviarias, en 1936 se sancionó la ley 12.311, por la cual se creaba La Corporación de Transporte de la Ciudad de Buenos Aires (C.T.C.B.A). Con una concesión por 56 años o hasta el 30 de septiembre de 1992, esta corporación se haría cargo de todas las empresas de transporte masivo de pasajeros en Capital Federal - excluyendo a los ferrocarriles-. Las mismas debían entregar sus bienes y permisos a la nueva empresa a cambio de acciones de esta última o de recibir parte o la totalidad del mismo en efectivo.

El directorio de C.T.C.B.A, estaba compuesto por un representante del gobierno de la Nación, el municipal, las compañías tranviarias, las de subterráneos, las empresas de ómnibus y las líneas de colectivos, el número de directivos de cada empresa original dependía de la cantidad de capital aportado.

Él hecho desencadenó que muchos empresarios no aceptaran acciones de C.T.C.B.A, lo que provocó problemas económicos a la nueva organización, la gran mayoría de los colectiveros escaparon con sus coches a la provincia de Buenos Aires para trabajar, ante la incautación de los vehículos por parte de la corporación, se desencadenó una serie de paros en el transporte de colectivos de Capital Federal.

Debido a los conflictos generados por la medida en 1943 se paralizó la expropiación de los colectivos, por lo que algunas líneas pudieron seguir operando como empresas privadas hasta el día de hoy, al no poder cumplir con el restablecimiento de las líneas, la comisión de control se las entregó a empresarios de la provincia de Buenos Aires. A partir de ese momento se volvió a una re privatización progresiva de las líneas de transporte públicos. Y en 1945 se permitió el acceso a una docena de líneas de provincia a la Capital Federal, para atenuar la precariedad del servicio.

En lo que respecta a la numeración utilizada, no llevó implícita regulación. Muchas empresas eran propietarias de más de una línea; por lo tanto, la numeración era interna, al azar o en referencia algún servicio de transporte con el que competían. Recién en 1935 la municipalidad ordenó la numeración correlativa de las líneas de ómnibus, tomando en cuenta en general la antigüedad de los permisos y en 1969 entro en vigencia una restructuración otorgando a las líneas de jurisprudencia nacional la franja numérica del 1 al 199; del 200 al 499 para las provinciales y del 500 en adelante para los municipios con intervalos numéricos para la comuna de Gran Buenos Aires.

A partir de 1970 la situación con respecto a la conformación de la organización empezó a estabilizarse. Al eliminarse C.T.C.B.A y reconfigurar la numeración, se comenzaron a realizar numerosas normas para mejorar el servicio. Ya en 1966 se estableció la puerta trasera para el descenso de los pasajeros, mejorando la circulación interna dentro del vehículo.

Se debe mencionar una disposición particular que se sancionó en 1975, que no representó un beneficio particular para los usuarios, La Secretaría de Transporte de la Nación prohibió a las líneas nacionales el característico fileteado, elementos decorativos

tanto en el interior como en el exterior de las unidades. Los mismos se habían convertido en una de las características distintivas de los colectivos de este país. (Ver anexo p.13)

En 1978 se estableció que los vehículos de más 10 años debían salir de circulación. Si bien esto permitía que los vehículos tuvieran mejores condiciones, resguardando la seguridad de los pasajeros, llevó a la quiebra de muchas empresas que no pudieron afrontar la renovación de las unidades.

En 1991 luego de una huelga ferroviaria, se permitió que el servicio chárter se sume al brindado por los colectivos. En un primer momento este no estaba normado y luego de unos meses se abrió el registro para legalizar las ofertas de prestaciones irregulares. Llevaba los pasajeros de un punto a otro, en pequeños ómnibus o combis. Recién en 1994, a partir del decreto 656, se crearon los servicios urbanos de ofertas libres, así estos servicios quedaron regulados.

En 1992, debido a una serie de accidentes, se implementaron normas de seguridad, entre ellas se destacó la modificación del servicio de expendio de boletos, el cual hasta entonces era realizado por los choferes, quienes recibían el dinero y entregaban el cambio. Se implementaron máquinas de monedas expendedoras de boleto, sistema vigente hasta la actualidad. De esta forma se liberó al conductor de la tarea de cobro.

Por otro lado, se establecieron los carriles exclusivos, los limitadores de velocidad y seguridades para la operación de puertas en las unidades. Además de un curso para conducción de transporte públicos de personas para los chóferes de los colectivos.

También se creó el organismo de regulación. En un primer momento, 1993, fue la Comisión Nacional de Regulación del Transporte Automotor (CoNTA), dependiente del

Ministerio de Economía y Obra y Servicio público. Tres años después y hasta la actualidad quedó bajo la jurisdicción de la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT), la cual incluyó además del transporte de pasajeros y de carga, el modo ferroviario.

Durante la década del '90 la situación del transporte mostro dos fenómenos diferentes. Muchas empresas tuvieron un marcado crecimiento y otras desaparecían frente a la crisis económica que produjo la disminución del volumen de pasajeros. Por otro lado, el crecimiento de ofertas alternativas y la falta de créditos para la renovación de las unidades llevaron a la quiebra a varias empresas.

Uno de los últimos adelantos tecnológicos se presentó en 1997, este incorporaba rapas en los colectivos que acercaban las unidades al piso con el fin de mejorar el ingreso de personas con movilidad reducida. Por otra parte se comenzó a cuidar el medio ambiente con respecto a las emisiones producidas, junto a la implementación del El Sistema Único de Boleto Electrónico (SUBE), temas que se abordarán en los siguientes apartados.

Con el fin del complementar la historia el colectivo antes desarrollada en el anexo p.14, se expone una serie de fotografías, las que permiten realizar un pequeño recorrido histórico.

2.2 Análisis del sector

Como observamos en el capítulo anterior, la historia del colectivo es compleja, su organización no fue sencilla e implicó muchos cambios. El proceso de organización y conformación trataba de suplir necesidades urgentes, combinado con la sensación constante de una posible quiebra por parte de los empresarios, en su momento por La

Corporación, la competencia, o las normativas que los obligaban a realizar cambios que no estaban a su alcance económico.

Llevó a la conformación un sector empresarial con grandes vínculos con el Estado y los gobiernos, carente de reglas de juego definidas, acostumbrado a cambios, propensos a crisis económicas, con una confusa estructura corporativa.

Por esto se puede decir, que si bien hace más de un siglo que existe la excelencia en el servicio, está lejos de ser alcanzada por la mayoría de las empresas, y con esta observación no sólo nos podemos referir a los transporte por automotor sino al todo el sector de transporte público.

Esa situación está vigente pese a la importancia de la actividad de transporte público de pasajeros en el país. La misma cumple un rol indispensable para su funcionamiento, se encarga de transportar personas a diversos destinos para que puedan desarrollar las tareas de su vida cotidiana (trabajo, estudio, vínculos sociales, atención médica, etc.). Si el transporte realiza una huelga y suspende el servicio, afecta a millones de usuarios.

Trasladarse es una odisea, esto se puede ver en ocasiones cuando alguna línea de colectivo, de tren o de subte, declara una huelga que detiene el servicio o tienen un accidente que impide el desarrollo del mismo, provoca que la llegada al destino lleve mucho más tiempo y resulta más agitado que en un día normal, no sólo para los usuarios sino para todos lo que transitan por el lugar afectado. (Ver anexo p.20)

Según datos de la Secretaria de Transporte (2010c) realizada en 2007, en Argentina el transporte público por automotor transporto a 1.664.167.692 de personas comparada con 406.992.681 del ferrocarril y de 265.064.631 del subte en el mismo año. (Ver anexo p.27)

El sector de transporte público por automotor tiene un complejo desarrollo, que se podría describir desde aspectos variados. En primer lugar, se debe considerar que el transporte es un servicio. Santasmase Mestre, Sánchez de Dusso y Kosiak de Gesualdo (2004), lo definen de la siguiente forma: “Es la aplicación de esfuerzo humanos y mecánicos a personas, animales u objetos. Los servicios son intangibles, no pueden percibirse por los sentidos, son perecederos y no se pueden almacenar” (p.1061).

Por lo tanto implica necesidades especiales sobre todo a la hora de realizar acciones de marketing. Su promoción no es tan simple como en los productos que se puede mirar, tocar, devolver si no se está satisfecho con su funcionamiento. Además, los aspectos de calidad están ligados a la experiencia particular de cada usuario y cada viaje.

Otro punto importante para analizar es la conformación de la competencia dentro del sector, con el fin de comprender y analizar cuáles son los competidores a lo que se debe enfrentar M.O.Sur, aspecto que resulta fundamental para la planificación de sus estrategias, no solo económicas sino de comunicación. Entendemos por competencia como la “consideración que da la empresa a otras que ofrecen productos similares o sustitutivos a los mismos mercados” (Santasmase Mestre, Sánchez de Dusso y Kosiak de Gesualdo, 2004, p.1033).

Por consiguiente podemos nombrar como competencia de M.O.Sur a otras líneas de colectivos, a los trenes y subtes, los cuales realizan una prestación similar a la empresa. Por otro lado estarían las taxis y combis que prestan servicios diferenciales. En estos casos el precio del mismo se incrementa. También pueden considerarse competencia los vehículos particulares desde autos hasta bicicletas e incluso caminar.

Ahora bien, si se quiere establecer marcas puntuales que compiten con la organización, esta situación se ve más compleja debido a que dependerá de cada usuario en particular en cada viaje, en base a dónde tome el servicio y dónde baja de él.

Según explicó C. Laubria, asistente de presidencia de M.O.SUR (entrevista personal, 16 de noviembre, 2009), existe desde hace tiempo una rivalidad con la empresa San Vicente S.A.T dueña de varias líneas, entre ellas: 74,79, 177, 263, 177, a pesar de que son muy pocos los recorridos que comparte.

Por otro lado, marcó la competencia con la línea 37 y la 45. La primera transita de Lanús a Ciudad Universitaria y la segunda recorre Remedios de Escalada, Lanús y Ciudad Universitaria, trayecto similar a la organización. Además en la actualidad, presentan conflictos con algunas empresas de oferta libre, ya que no está claramente regulado su servicio y competencia algunas de ellas son Lomas Express y Adrogué Bus, que prestan Charters desde Capital a Adrogué, por la calle Alsina.

2.3 Análisis situacional

El análisis del sector presentado en el subcapítulo anterior, nos brinda un panorama de dónde se encuentra desarrollando su actividad M.O.Sur y su competencia. Pero es necesario desarrollar un análisis de situación más completo, debido a la complejidad del sector.

Atraves del PEST, acrónimo, “que se refiere a las iniciales de los factores que lo componen: (a) político-legal, (e) económico, (s) sociocultural y de (t) tecnológico.” (Capriotti, 2009, p.162) se obtendrá una visión del entorno general, el que “puede ser

definido como las fuerzas que pueden tener influencia sobre la organización” (Capriotti, 2009, p.162)

2.3.1 Contexto político-legal

Los aspectos políticos que debemos considerar que pueden afectar a M.O.SUR. son varios. Primero, los relacionados con la organización de sus empleados, es decir gremialmente.

Los trabajadores del sector están organizados sindicalmente por la Unión Tranviarios Automotor (UTA), su secretario general es Roberto Fernández, quien a la vez forma parte del consejo directivo (ver completo en anexo p.34), de la Confederación General del Trabajo (CGT), siendo el responsable de la secretaria de actas.

La incidencia de este gremio en la política nacional es trascendente, no sólo debido a sus gestiones sindicales, sino también como lo mencionado en el sub capítulo anterior, a lo fundamental que resulta que esta actividad para el normal funcionamiento del país.

Un ejemplo de la influencia política que tiene el gremio, se puede observar en un hecho actual, presente en los medios de prensa nacional, como es el conflicto sindical que presenta UTA con la Asociación Gremial de Trabajadores del Subte y Premetro (AGTSyP)

AGTSyP solicitan ya hace tiempo que se les entregué la inscripción gremial, la cual les permitiría elegir sus delegados y luchar para obtener más adelante la personería gremial. Debido a que la ley de Asociaciones Sindicales Argentinas, expresa que la personería pertenece al gremio como mayor cantidad de afiliados, dentro de una organización,

actividad o oficio, esta le da la autoridad de representar a los trabajadores en conflictos y negociaciones colectivas, acceso a la cuota sindical por retención patronal, tutela a delgados y autoridades; e impide su despedidos. (Schurman, 2009)

La negación de la inscripción por parte del gobierno manifiesta la influencia de UTA y la CGT, sobre el gobierno y dejan al descubierto la necesidad de estos actores de mantener buenas relaciones ya que de perderse todos resultarían perjudicados.

Este perjuicio está ligado por un lado al interés de UTA por no perder a sus afiliados. UTA representa a los empleados del subte, premetro, transporte automotor de media, corta y larga distancia. De perder la personería en subtes y premetro no solo perdería dinero, sino poder de negociación en conflictos y los convenios colectivos de trabajo. Además, en este momento con el poder de representación que posee UTA, un conflicto al gobierno le puede costar un paro en todos estos servicios, así como la pérdida de apoyo de un número importante de trabajadores.

Por otra parte una mala relación de UTA con el gobierno, le significaría el riesgo de perder la personería, no sólo en los subtes y premetros, sino también en los micros de larga distancia, los trabajadores de estos servicios posee un sindicato inscripto la Unión de Conductores de la Republica Argentina (UCRA) y como se pudo ver el 30 de enero de 2010 y se presentaron conflictos al no estar de acuerdo con la negociación que UTA realizó en relación al cobro de un retroactivo otorgado por el gobierno de 2800 pesos.

El anterior fue un pequeño resumen de una compleja situación, la cual involucrará muchos más actores e intereses que los presentados. Sirve de ejemplo de los vínculos que UTA y el Gobierno actual mantienen. Este es un punto fundamental a tener en cuenta en a la hora de enfrentar un posible conflicto con los trabajadores de estos sector.

El en anexo p.35, se encuentra artículos periodísticos con el fin de completar la visión general de la situación.

En lo que respecta a los trabajadores del transporte automotor de pasajeros, pertenecientes a UTA, se encuentran regidos convenios colectivo de trabajo 460/73, la últimas modificaciones en la escala salarial se realizo el 1 de septiembre 2009. (Ver en anexo p. 41)

Otro gremio con el que M.O. Sur tiene relación es el sindicato de mecánicos y afines del transporte de automotor (SMATA), debido a que el personal de taller está adherido al mismo. Su secretario general es Ricardo A. Pignanelli, los trabajos del sector se encuentran regidos por el convenio colectivo 27/88. La última modificación en la escala salarial se realizo el 01 de julio de 2009. (Ver anexo p.45)

Muchas de las negociaciones que realizan las diversas empresas de transporte con los sindicatos y el gobierno es a través de las diversas cámaras de empresarios de transporte. Las relativas a este sector específico de mercado, son la asociación civil de transporte automotor (ACTA), la cámara empresarial de autotransporte de pasajeros CEAP, la cámara de empresarios del transporte automotor de personas (CETAP), la cámara de trasporté de la provincia de buenos aires (CTPBA), la federación Argentina de trasportadores por automotor de pasajeros (FATAP), la cámara empresaria del transporte urbano de Buenos Aires (CETUBA), esta última es a la que M.O.SUR está asociada. (Secretaria de transporte, 2010d)

Otro punto a nivel político que se debe tener en cuenta en el análisis es que el servicio que presta Micro Ómnibus Sur. Recorre diferentes partidos de la Provincia de Buenos

Aires y entra a la Ciudad de Buenos Aires, por lo que conocer los intendentes de los mismos es fundamental, ya que la calidad de servicio en muchas ocasiones está ligada a asuntos ajenos a la organización, en los cuales la responsabilidad es de los diversos municipios, como seguridad, estado de las calles, zonas anegadas cuando llueve y las paradas de los colectivos. Son factores que la organización no controla, de forma autónoma sino que debe gestionar con las autoridades competentes.

Su terminal, donde están centralizadas todas las áreas de la organización, se encuentra en la ciudad de Claypole, perteneciente al partido de Almirante Brown. El intendente es Darío Giustozz. M.O.Sur, recorre también las localidades del Barrio Don Orión, Burzaco y Adrogué, sede de la municipalidad.

La Línea 160 recorre además el partido Lomas de Zamora. Su intendente es Jorge Omar Rossi. De este partido, transita a las localidades de Temperley, Banfield y Lomas de Zamora, lugar donde se encuentra la municipalidad. En el partido de Lanús, conducido por el Intendente Darío Díaz Pérez, circula por las localidades de Lanús este y Oeste – donde se encuentra la municipalidad-, Remedios de Escalada de San Martín y Valentín Alsina.

Luego entra a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, cuyo jefe de gobierno es Mauricio Macri. En esta transita los barrios de Nueva Pompeya, Parque Patricios, Boedo, Almagro, Palermo, finalizando su recorrido en la Ciudad Universitaria.

Como último punto a destacar a nivel de los factores políticos es nombrar a los máximos encargados políticos del área de transporte, el Secretario de Transporte de la Nación Argentina es el Ing. Juan Pablo Schiavi, quien reemplazó a Ing. Ricardo Raúl Jaime,

actualmente investigado por la Justicia Argentina debido a irregularidades en su gestión.
(Ver anexo P. 48)

En lo que respecta a los factores legales en la República Argentina el transporte público de pasajeros por automotor está regido por el decreto 656/94. En esta normativa se encuentran las disposiciones con respecto a su funcionamiento, en el anexo p.4 se hace referencia a los artículos más importantes para la organización.

Por otro lado el organismo de control es la CNRT. Sus funciones quedaron establecidas en el decreto 1388 de noviembre de 1996. Tiene como objetivo el control y fiscalización de los servicios de transporte automotor y ferroviario de jurisdicción nacional, así como la protección de los derechos de los usuarios. (CNRT, 2010) en el anexo p. 49 deberes se encuentran disponible los derechos y deberes de los usuarios, empresas y conductores.

2.3.2 Contexto Económico.

En lo que respecta a los factores económicos que enfrentan las empresas de transporte público de pasajeros por automotor, se debe saber que en según los últimos datos estadísticos de la Secretaria de Transporte (2010e), el transporte automotor urbano de pasajeros en su categoría suburbana grupo I a la cual pertenece la organización analizada, recaudó 1.225.708.046 pesos en 2008, recorriendo 532.971.042 km. (Ver tabla en el anexo p.27)

Otro punto fundamental en el contexto económico de las empresas de colectivos es el de la tarifa. Al igual que en todo el transporte público de pasajeros, el precio del boleto se encuentra regulado por el Estado. El valor estuvo congelado por 7 años, desde

17/03/2001 hasta el 01/01/2008, el boleto mínimo que durante este periodo fue de 0,75, en 2008; mediante la resolución 1170/2007 ascendió a 0,90 y en 2009 a 1,10.

El congelamiento de la tarifa provoca que parte el boleto sea abonado por el Estado Argentino, según datos de los diarios La Nación (Cabot, 2008), con un boleto mínimo de \$0.90 el Estado aporta \$1,45 por pasajero a las empresas de trasporta. Sin embargo, debido a las significaciones sociales que tendría llevar este costo a los usuarios en la actualidad, el gobierno sigue otorgando los subsidios pese al reajuste en las tarifas realizado en 2009.

Los subsidios otorgados también involucran el precio del combustible (ver decreto 675/2003 en anexo p. 52) En 2008 a partir del acuerdo 449/08 las empresas de transporte público de pasajeros, automotor urbano y suburbano abonan \$0,50 por litro de gasoil.

Mediante el decreto 680/2005 (ver anexo p. 57) reciben una compensación tarifaria, y anualmente realizan actas de acuerdos para subsidios al salario. El 7 del septiembre de 2009, hubo un aumento no remunerativo, la suma sería incluida al sueldo básico en 2010 según lo pactado. La misma consistía en un importe de 225 pesos por mes durante el periodo septiembre a diciembre y un retroactivo de enero a agosto que ronda los 2040 pesos. La falta de pago por el gobierno de la última suma fue uno de los desencadenantes del conflicto entre UTA Y UCRA, ya mencionado. En marzo de 2010 se realizó un nuevo acuerdo que costa de 700 pesos de asignación no remunerativa entre otros aumentos. (Ver anexo p. 63)

2.3.3 Contexto Sociocultural.

El transporte de pasajeros, desarrolla en la sociedad una función indispensable. Pese a la precariedad del servicio en muchos casos, los usuarios deben seguir utilizándolos, ya que son la única forma que tiene para llegar a su destino.

A través de las estadísticas de la Secretaría de Transporte de la Nación y Investigación de Transporte Urbano Público de Buenos Aires (INTRUPUBA) realizadas en 2007 sobre las razones del viaje y el nivel socio económico de los usuarios, podemos observar la características del los usuarios y lo fundamental que resulta este servicio.

Tabla 1: Nivel socioeconómico de los usuarios de transporte de pasajeros

Índice de Nivel Socioeconómico –INSE-	Porcentaje
Bajo Inferior	0,9%
Bajo Medio	7,4%
Bajo Superior	18,2%
Medio Inferior	40,8%
Medio Típico	22,6%
Medio Superior	7,6%
Alto	2,5%

Fuente: Secretaría de Transporte de la Nación y INTRUPUBA (2007) [Indicadores socio-económicos de los pasajeros encuestados en transporte público en períodos de relevamiento](http://www.transporte.gov.ar/intrupuba/pdf/2b_indicsocioecon.pdf). Recuperado 12/01/2010 de http://www.transporte.gov.ar/intrupuba/pdf/2b_indicsocioecon.pdf

Tabla 2. Distribución porcentual, según motivo de viaje

Motivo	Distribución porcentual de viajes
Trabajo	66,6%
Estudio	7,3%
Salud	4,0%
Compras	4,2%

Deportes, Recreación y Gastronomía	3,0%
Amigos, Familia, Social y Culto	5,9%
Otros	9,1%

Fuente: Secretaría de Transporte de la Nación y INTRUPUBA (2007) [Características de los viajes de los pasajeros encuestados en transporte público en períodos de relevamiento](http://www.transporte.gov.ar/intrupuba/pdf/1a_modos_caracgrales.pdf). Recuperado 12/01/2010 de http://www.transporte.gov.ar/intrupuba/pdf/1a_modos_caracgrales.pdf

Como se puede observar en las tablas, el rol social del transporte público es fundamental. La mayoría de los usuarios son de nivel socioeconómico medio inferior, con una presencia importante del medio tipo y bajo superior; y es utilizado fundamentalmente con motivos laborales.

En lo que respecta a los colectivos esta función imprescindible se vuelve más importante ya que son los encargados de transportar el 70% de los usuarios, cumpliendo un rol fundamental en zonas carentes de servicios como tren. (Ver anexo p. 64)

Por último, señalamos que socialmente los conductores de los colectivos se han sentido orgullosos de pertenecer a la actividad, sin bien C. Laubria, asistente de presidencia de M.O.SUR, sostiene (entrevista personal, 16 de noviembre, 2009), que no se ve el mismo amor hacia la profesión. Muchos conductores lo hacen por el dinero, teniendo en cuenta que los salarios de los trabajadores de transporte de pasajeros por automotor están por encima de los salarios promedios de muchos gremios (ver escala salarial en anexo p. 41 y 63).

Por otro lado, en los últimos años, se han cometido asaltos violentos a colectivos. En muchas ocasiones los chóferes resultan gravemente heridos. Esto ha llevado al gremio a pedir más seguridad, amenazar con huelgas, en incluso se ha tomado la determinación

de colocar cabinas antivandalismo para los chóferes. Dicha decisión la ha tomado El estado en el año 2008, mediante el decreto 926/2008 (ver anexo p. 70).

2.3.4 Contexto Tecnológico.

Existen diversos aspectos relacionados con la tecnología en el sector de transporte público de automotor a tener en cuenta.

En primer lugar se encuentra la tecnología aplicada al cuidado del medio ambiente. La Unión Europea (2009) desarrolló una normativa denominada EURO con el fin de limitar la contaminación producida por los vehículos. En la actualidad existen normas EURO I, II, III, IV, V y VI; las dos últimas se aplicarán a partir del 1 de septiembre de 2009 y a partir del 1 de septiembre de 2014 respectivamente. C. Laubria (entrevista personal, 16 de noviembre, 2009), expresó que en la actualidad Micro Ómnibus Sur posee unidades EURO I,II,III. M.O.SUR sostiene que busca la renovación de sus unidades utilizando chasis con la normativa más actual posible.

En segundo lugar, debido a la falta de monedas detectada en 2009, el Gobierno Nacional creó el SUBE.

El Sistema Único de Boleto Electrónico (SUBE) fue establecido por el Poder Ejecutivo Nacional mediante el decreto N° 84 / 2009, con el objetivo de optimizar el acceso al Sistema de Transporte Público de pasajeros del país. Inicialmente se implementará en la Región Metropolitana de Buenos Aires (jurisdicción nacional, provincial y municipal), para luego incorporarse al resto de los grandes centros urbanos. (SUBE, 2010a).

Si bien en el artículo 6 del decreto 84/2009 dice que debe organizarse en la totalidad de 90 días luego de la publicación en el boletín oficial, en la actualidad solo funciona en:

Líneas de subtes (A, B, C, D, E y H), en los ferrocarriles Urquiza (estaciones Lacroze, Lynch, Lourdes, Tropezón, Bosch, Martín Coronado, Rubén Darío, Ejército de los Andes, Lemos) y Belgrano Norte (estaciones Retiro, Aristóbulo del Valle y Boulogne); y en las líneas de colectivos 5, 8, 20, 50, 61, 62 y 101.(SUBE, 2010b)

Aunque según datos publicados en el diario Clarín (Rossi, 2010), el SUBE funcionaría a pleno a mediados de 2010. Sin embargo, según los datos provistos en la página oficial de SUBE “Hoy en día, se está realizando la instalación de máquinas validadoras en los colectivos de las siguientes líneas: 6, 12, 23, 28, 39, 57, 86, 88, 102, 129, 150, 151, 168, 194 y 195.” (2010b)

Por otra parte, existen diversas empresas que ofrecen sistemas de rastreo satelital, que les permite a las organizaciones mejorar su servicio, un ejemplo es *BondiCom* la cual además de brindarle la posibilidad a los usuarios de conocer los horarios en que pasará el colectivo en determinada parada, mediante celular o internet. (Ver anexo p. 78)

2.4 El desarrollo de las Relaciones Públicas en el sector

Las empresas de colectivos no suelen presentar gran interés por la comunicación, a diferencia de lo que ocurre con otras organizaciones de transporte público como trenes, subtes y transporte de larga distancia quienes sí trabajan la comunicación desde una perspectiva estratégica. (Ver anexo p. 79)

Como se expuso anteriormente, las empresas de colectivos que realizan acciones comunicacionales son escasas, se debe tener en cuenta las características que se vieron a lo largo del capítulo, como la formación de las organizaciones a partir de componentes, una estructura organizacional confusa, la gran regulación de estado en lo que respecta a precios y modos de servicio, un cliente cautivo y la otorgación de subsidios; factores que influyen de modo directo en que muchas organizaciones releguen este área.

Sin embargo, se debe considerar que la disciplina de las Relaciones Públicas, le ofrece al sector herramientas útiles, considerando que las organizaciones de transporte público no pueden modificar el precio, las características del servicio, la disponibilidad del mismo y el hecho de que el usuario en muchas ocasiones no puede seleccionar otra empresa para trasladarse. Por todo esto, resulta fundamental establecer un vínculo fuerte comunicacional en donde cada consumidor se sienta escuchado por la organización y contenido frente a los inconvenientes.

Hoy en día los usuarios se sienten maltratados por los servicios de transporte público. En general, las nuevas tecnologías han permitido a los usuarios generar espacios de quejas al no sentirse escuchado por las organizaciones. Han recurrido a blogs como modo de protestas. Ejemplo de estos son: *Pasajeros del Roca*, *Viajé como el orto*, *TBA me mata*, *Viajar de Buenos Aires a La Plata*.

Por otra parte, uno de los ejemplos donde se puede ver la falta de interés por comunicarse con el cliente es la ausencia de páginas web de la mayoría de las empresas de transporte de colectivo.

A pesar de ello, hemos encontrado dos páginas. En una, llamada *Los Colectivos*, se presentan una serie de líneas de transporte. "...porque se preocupan por brindar un

mejor servicio a los pasajeros recomendamos viajar en las siguientes líneas” (Los Colectivos, 2010)

En ella se encuentran reseñas históricas de la organizaciones, información de contacto, cómo obtener el boleto secundario, horarios, frecuencia, recorridos y cuadro tarifario. Además la página presenta la historia del colectivo, algunas estadísticas, un link a la pagina del Gobierno de la Ciudad donde figuran los cortes de calle programados, otro al Servicio Meteorológico Nacional, una área donde se puede contar y leer anécdotas; y por último un sector para fanáticos donde hay información sobre las diferentes carrocerías de colectivos que circulan por la ciudad.

Existe otra página web similar a la mencionada anteriormente, *Xcolectivo, todo el transporte de Argentina* (2010). En este caso, se presenta más información sobre los transportes públicos, trenes, subtes, y todas las líneas de colectivos, nacionales, provinciales y municipales. También informa sobre las tarifas según las secciones (división de la tarifa por kilómetros recorridos), cómo usar la maquinaria y cómo leer un boleto. Se debe destacar que el teléfono que figura como el de M.O.SUR es muy antiguo y ya no funciona hace más de 10 años. Esto lo informa C. Naredo (comunicación telefónica, 14 de mayo, 2010).

Pese a esta situación algunas organizaciones comenzaron a innovar en este aérea. Empresas ligadas al transporte de larga distancia, como el Grupo Plaza y La Nueva Metropól, realizan acciones de Relaciones Públicas. Ellas han establecido su misión, visión y realizan acciones para vincularse con los clientes, entre otras.

Por ejemplo, La Nueva Metropól (2010), en su página web, hace referencia a quiénes son, su trayectoria, sus recursos humanos, recorridos, unidades, servicios, seguridad

vial; así como se debe destacar que es la primera y única empresa de transporte en poseer una certificación ISO 9001 y la norma IRAM 3810, de sistema de gestión seguridad vial.

El Grupo Plaza presenta datos similares a los de La Nueva Metropól, además pose mucha información para los usuarios sobre la organización, los empleados y sus sueldos. Desarrolla la siguiente misión y compromiso “Nuestra misión es continuar transportando el máximo caudal de pasajeros de manera puntual, segura, eficiente y confortable a través del mejor servicio. Nuestro compromiso es seguir trabajando, innovando y capacitando a nuestra gente para que así sea.” (Grupo Plaza, 2010).

El hecho de que algunas organizaciones comiencen a implementar las Relaciones Públicas demuestra no sólo que la disciplina provee herramientas útiles, sino que organizaciones ya han tomado conciencia de la situación, por lo que estar dentro de los pioneros resulta fundamental.

3. Micro Ómnibus Sur

El siguiente capítulo tiene como fin introducir a la actividad de M.O.Sur, así como en el primer apartado se abordó la temática de las Relaciones Públicas estableciendo la base teórica del presente Proyecto de Graduación, en el segundo capítulo se propone una mirada general al sector de transporte público.

A continuación se dará datos precisos sobre M.O.Sur, se abordará las características generales de la organización con el fin de informar a los lectores quién es Micro Ómnibus Sur. S.A.C., cómo se compone, sus actividades; cómo se originó y su evolución hasta la actualidad. Además se brindará una primera aproximación al rol que cumple la comunicación en la organización.

La realización de este capítulo, es parte de la investigación preliminar de la organización, la cual brindará indicios acerca de los posibles conflictos comunicacionales que padece la organización. Para realizarlo se establecieron una serie de entrevistas al personal jerárquico de M.O.Sur (en el anexo p. 83 se encuentran disponibles las guías de preguntas realizadas).

3.1 Orígenes.

A continuación se abordará la historia M.O.Sur. a través de lo relatado por D. Laubria Presidente de la empresa (comunicación personal, 21 de septiembre de 2009). Asimismo Laubria expresó que las fechas mencionadas sobre sucesos son aproximadas, debido a que se remiten a su memoria.

La razón por las que el presidente de M.O.Sur se encargó de relatar la historia, se debe a que la organización no cuenta con documentos que hablen de ella. Si bien él reconoció que en algún momento se desarrolló un escrito para un organismo público, el mismo se

encuentra perdido, debido a dicha situación, el presidente de la organización se ofreció a narrarla.

Por otro parte, en varias páginas de internet se encuentran breves reseñas de la historia de la organización. Al no conocer la veracidad ni el autor de las mismas, se optó por no tomarlas como veraces y remitirse a lo contado por su presidente. Sin embargo, lo encontrado en los portales virtuales se encuentra disponible en el anexo p.84

M.O.Sur tuvo origen en 1947, cuando un grupo de obreros de la Línea 96 fue despedido debido a conflictos gremiales. Domingo Perón, el presidente argentino de ese momento, decidió otorgarles a los trabajadores despedidos la concesión de un *piso* (denominación común del sector al recorrido de una línea) provisorio. A partir de esta decisión, los obreros comenzaron a buscar unidades antiguas o en desuso para conformar Flor del Ceibo y prestar servicio desde Adrogue hasta Villa Soldati.



Figura 1: Unidad de la Línea 60 Flor del Ceibo. Fuente: M.O.Sur (1950)

En los años siguientes Flor del Ceibo siguió sumando componentes y vehículos. Pronto decidió gestionar un cambio de recorrido, y así abandonó el tramo hacia Villa Soldati. De esta forma comienza a recorrer Adrogué- Almagro (Finalizando en San Juan y Boedo).

En 1963 la organización cambió el nombre y pasó a ser Línea 260 Micro Ómnibus Sur. S.A. En los años posteriores alargó su recorrido hasta Palermo (Lasera y Santa Fe) y de Adrogué hasta Claypole. Luego volvió a largar un tramo más hasta Ciudad Universitaria, generando dos ramales: actualmente, uno pasa por delante de Aeroparque y otro por el Club Gimnasia Esgrima.

Por regulaciones del Estado, durante un tiempo pasó a ser línea 260, hasta que en 1969 entró en vigencia una nueva ordenación numérica, vigente hasta la actualidad. A partir de ese momento se denomina a Micro Ómnibus Sur. S.A, Línea 160.



Figura 2: Unidad de la Línea 260 de Micro Ómnibus Sur S.A. Fuente: M.O.Sur (1962)

Mediante una reforma en los estatutos, Micro Ómnibus Sur pasó de ser sociedad anónima (S.A) y luego a sociedad anónima comercial (S.A.C). Estableció su administración en Lanús Oeste, en el sur del Gran Buenos Aires. Hasta este momento los

arreglos de las unidades y el guardado de las mismas dependían de cada uno de los componentes.

En 1976, volvió a trasladar su administración. Esta vez a un edificio que se encontraba también en Lanús, con surtidores de gasoil. Unos años más tarde adquirió un predio en Claypole, donde instaló los talleres mecánicos, playa de estacionamiento, algunas oficinas y surtidores de gasoil. En 1977, logró por primera vez en su historia renovar la totalidad de su parque móvil, teniendo 100 unidades en servicio.

En 1988 compró un predio de tres cuadras en Claypole, para construir su planta integral, la cual se inauguró en 1993. En ella unificó todas las instalaciones que poseía. A partir de este desarrollo solicitó alargar su recorrido de la estación de Claypole hasta la nueva planta.



Figura 3: Terminar de Micro Ómnibus Sur S.A.C. Fuente: M.O.Sur (2010)

En los cinco años siguientes volvió a realizar una renovación masiva de las unidades. Más tarde adquirió, junto a un grupo de empresas, parte de la Línea 179, la Expreso Urbano Línea 522.

Luego de la crisis económica vivida en 2001 en Argentina, logró sostener sus servicios y en 2006 inició otra renovación de vehículos. En 2009 adquirió la totalidad de la línea 514 Expreso Arseno, la misma trasladó todas sus operaciones a la terminal de Claypole, si bien continúa realizándolas por separado.



Figura 4: Unidades de Micro Ómnibus Sur S.A.C, Línea 160, 179, 514 y 522. Fuente: M.O.Sur (2010)

3.2 La organización

M.O.Sur posee 63 años en el mercado del transporte, tuvo su origen como una cooperativa de componentes, forma típica de manejo organizacional de las empresas del sector, y luego de transformar su razón social, fue unificando las actividades, la administración, los talleres y el predio de guardado de los coches.

En la actualidad posee un número importante de accionistas, los cuales tienen diversa participación en el día a día de la empresa. Muchos de ellos ocupan diversos puestos de trabajos, de menor o mayor jerarquía, por lo que en ocasiones un chófer de unidad puede ser también accionista.

Si bien M.O.Sur, fue dueño históricamente de la Línea 160, en la actualidad posee participación en otras organizaciones. Junto a otras empresas es propietario de la Línea 522, y la Línea 179. En 2009 adquirió la totalidad de Expreso Arseno. Si bien las empresas comparten el edificio con M.O.Sur, las organizaciones funcionan de forma separada.

En lo que respecta al enunciado de objetivos a largo, medio, y corto plazo de la organización, C. Naredo, Gerente de la misma (comunicación personal, 7 de abril, 2010) informó que la organización no establece objetivos, que si bien ha intentado incorporarlos no ha tenido éxito en la tarea, aunque señaló que en la actualidad la organización se encuentra en un plan de renovación de unidades.

En lo que concierne a su misión, visión y sus valores, la situación es similar a lo que sucede con el objetivo, es decir que no son señalados formalmente por la organización. Sumado a esto, mediante las primeras aproximaciones realizadas en la investigación preliminar, a través del contacto personal con las autoridades (Gerentes y Presidente), no se pudo establecer ningún aspecto que aproxime a una enunciado informal de misión, visión o valores.

I

3.2.1 Estructura organizacional

M.O.Sur, posee alrededor de 300 empleados. Su organización con respecto a la estructura de mando, no es muy clara en varias áreas, sobre todo en el sector administrativo. La división de tareas, varía según la demanda y el personal disponible para llevarla a cabo. Esta situación desencadena algunos conflictos ya que en algunas situaciones cotidianas no se pueden establecer responsabilidades ante tareas mal realizadas, mencionó Naredo (comunicación personal, 7 de abril, 2010)

Si bien M.O.Sur no posee un organigrama formal, C. Naredo, Gerente de M.O.Sur (comunicación personal, 7 de abril, 2010) comentó que en un momento el sugirió implementar un organigrama, sin embargo la idea no fue tomada en cuenta. En esa entrevista también comentó las diversas actividades que realiza el personal en la organización, las cuales se describirán a continuación.

Presidente, Domingo Alberto Laubria ocupa la presidencia de M.O.SUR. Anteriormente trabajó como gerente y tesorero. Actualmente se encarga de tomar las decisiones más relevantes de la organización y representarla ante diversos organismos, entre otras tareas.

Vicepresidente, el puesto es ocupado por Julio Cesar Barreiro, que si bien formalmente es el vicepresidente de la organización, no posee ninguna actividad en el día a día de la misma.

Tesorero, Marcelo Garzón, junto al presidente, se encarga de tomar la mayor parte de las decisiones de la organización. Sus actividades incluyen la compra a proveedores, la compra de unidades, el trato con entidades financieras, la atención a proveedores, la

venta de unidades usadas, el control en la reparación de chasis y si falta personal en algunas ocasiones, también realiza trabajos administrativos.

Gerente General, el cargo lo ocupa Carlos Alberto Naredo. Su rol en la empresa es muy variado, entre todas las actividades que realiza se destacan las siguientes: encargado de manejo del mantenimiento de toda la terminal, elaborador de los diagramas de horarios del servicio, organizador de los francos, los trámites judiciales y las representaciones varias en diversas entidades. También se encarga de los trámites municipales, el retiro de coches detenidos, la realización de pases estudiantiles y la representación en audiencias.

Jefe de personal, desde 1998 Mario Ojeda ocupa el lugar de jefe de personal. Debido a que la empresa no posee área de Recursos Humanos, el jefe de personal realiza solitariamente todas las tareas de este área, que incluyen el trato con los diferentes empleados, control de los accidentes de tráfico, el control de asistencia y enfermedades, diagramación de los horarios del personal. Además, se ocupa de todos los usuarios, quejas, problemas y atención en general.

Administración, este área está compuesta por cuatro empleados. Dos de ellos se encargan de tareas generales, colaborando en diversas labores administrativas. Otro trabaja realizando las liquidaciones de personal, gasoil y aceite. La última persona está encargada de la contabilidad en general.

Recaudación, este área tiene dos divisiones: una, donde se realiza la recolección de las monedas de cada unidad; y la otra, donde se realiza el conteo y la clasificación. Este mismo área se encarga de los pagos a proveedores, vales y viáticos.

Conductores, son los encargados de conducir las unidades. Trabajan 8 horas diarias, alguno con turnos fijos y otros rotativos. Si bien en algunas ocasiones realizan su trabajo dentro de la organización, cuando ocupan lo que se denomina *el banco*, es decir no prestan servicio activo salvo que algún chofer falte.

Inspectores, son los encargados de controlar las unidades; y durante su recorrido, asistir a los pasajeros. En algunos puntos venden boletos. El jefe de tráfico es el encargado de todos los inspectores, compartiendo esta responsabilidad con el jefe de personal. El jefe de tráfico posee una unidad móvil, para mejor control de los inspectores y atención a los pasajeros.

Servicio técnico o de taller, cuenta con tres encargados, los cuales trabajan en turnos de 8 hs. El taller está abierto las 24 horas y normalmente recibe el mayor trabajo por la noche, debido a que es el momento donde hay menos unidades en la calle. Los mecánicos, como ya se mencionó en el subcapítulo 2.3, es personal perteneciente al sindicato de SMATA, al igual que los playeros que acomodan los colectivos dentro de la organización.

Servicio de limpieza y mantenimiento, son los encargados de limpiar y mantener la organización en condiciones, así como las unidades. Dependen directamente del gerente general, que es encargado principal del mantenimiento de la organización.

Servicios Terciarizados, M.O.Sur, terceriza el servicio de electricistas. Los mismos se encarga tanto del mantenimiento de las instalaciones eléctricas de la sede como de las unidades, el servicio de lavadero, el servicio de tapicería y el servicio de gasoil. Estos últimos son los encargados de manejar los surtidores que hay dentro de la organización.

Todas estas prestaciones son realizadas dentro de la sede de M.O.Sur. Por otro lado, también es tercerizado el servicio de chapista, solo que este es fuera de la organización.

3.2.2 Instalaciones y unidades

En la actualidad la sociedad posee un predio en Araujo 3732/48 Claypole, Provincia de Bs. As. Esta es la sede donde se centran todas las actividades relacionadas con la organización, la administración, los talleres mecánicos, la recaudación, guardados de los coches, lavaderos, carga de gasoil. (Ver anexo. p. 85)

El predio fue construido especialmente para la organización por lo que se cuenta con todos los sectores necesarios para su normal funcionamiento. Sin embargo, con el paso de los años, fue necesario agrandar algunos sectores. Por ejemplo en 2009 se finalizó la ampliación de la playa de estacionamiento. (Ver anexo 92)

El área de administración ocupa el primer piso. En planta baja se encuentran el sector de los empleados, los vestidores, la sala de reuniones, las oficinas de recaudación y el depósito. El primer piso es un espacio que se divide en dos alas: hacia la izquierda se encuentran el acceso a la administración, la oficina de jefe de personal y la de pago. Este sector de la empresa está abierto para todo el personal de 8 a 19 hs, de lunes a viernes. En el ala derecha está la oficina del presidente, la sala de asambleas, la oficina contable. Entre estos dos sectores se encuentra la sala de choferes.

Por último, en el tercer piso se encuentra una cocina. La misma cuenta con parillas, la cual solo está disponible para el presidente, algunos empleados y accionistas. Además cuenta con otro Salón, en el cual se suele organizar cenas y almuerzos con algunos de los socios.

El ambiente en el que desarrolla las actividades M.O.Sur es muy libre en algunos sectores: la entrada cuenta con mucho control, en el área izquierda de la administración, tampoco hay restricciones para el acceso, los talleres y la playa de estacionamiento. Otros sectores, como el ala derecha de sede y gran parte de las oficinas gerenciales, se encuentran cerrados con llave. Por otro lado, lo que era considerado el depósito de la administración, alado de los talleres mecánicos, fue cedido para la administración de la línea 514.

En lo que respecta a las unidades, en la actualidad la organización posee 100 de ellas. La mayoría fue renovada en los últimos años, por lo cual casi todas los móviles pertenecientes a la organización cuentan con piso bajo, lo que mejora el acceso de las personas con movilidad disminuida y/ o con niños.

3.2.3 Marca

Con lo que respecta al nombre, las organizaciones de colectivos presentan una particularidad, ya que normalmente son reconocidos no sólo por el nombre formal de la empresa, sino también por el número de recorrido que realizan.

En lo que respecta a los colores institucionales, son en primer lugar el rojo, luego el blanco y el gris. Estos temas serán abordados con más detenimiento en el capítulo siguiente, ya que no existe una uniformidad en su uso y convive con otras versiones según lo detectado.

3.2.4 Servicio

M.O.Sur ofrece servicio desde Claypole a Ciudad Universitaria, mediante 4 ramales básicos A o G; y Claypole o Barrio Don Orione, recorren las calles de Gran Buenos Aires y Capital Federal.

Por otro lado existen servicios fraccionados denominados rondines bajo letra identificadora R, que son recorridos más cortos que completan el servicio completo en las horarios y sectores de más servicio (Claypole- Pompeya, Claypole – Lanús). Estos varían según la necesidad de los usuarios. Ver recorridos completos en anexo p. 94

3.3 La comunicación en la organización

En M.O.Sur la comunicación no tiene un área, ni encargado y tampoco es tercerizada. Cuando se le pregunta a sus directivos sobre importancia que tiene esta temática en la organización, la desconocen.

Asimismo, como ya se mencionó, la empresa carece de una filosofía –misión, visión, valores- formal, es decir nunca hasta el momento realizó estos enunciados de modo escrito y tampoco los tiene claros informalmente. Esto está altamente relacionado con la falta de un objetivo empresarial estratégico claramente establecido.

Además, las acciones comunicativas que realizan son azarosas. No existe un personal encargado de realizarlas. El contenido de los mensajes depende de las situaciones que la empresa vive.

Incluso, hay muestras de que se prioriza la comunicación informal, cara a cara. Si bien parece ser la forma más común en la organización, convive con carteleras y otras herramientas comunicacionales, pero que no presentan una programación constante.

Como ya se mencionó en el subcapítulo 1.3, las empresas comunican quieran o no y por esta razón es fundamental trabajar en ella, ya que sostiene las relaciones dentro de la organización. Por otra parte, cuando existen falencias comunicacionales tienden ser completados por rumores. (Brandolini y González Frígoli, 2009).

En este contexto M.O.Sur está construyendo inconscientemente una situación comunicacional desfavorable. Al no preocuparse por el desarrollo estratégico de las herramientas de comunicación, queda propenso a la formación de rumores, no pudiendo controlar las redes de relaciones que se conforman en la empresa y perdiendo noción de cómo es re-interpretada la información que ellos envían a los diversos públicos de la organización.

Por otra parte se observa la falta de conocimiento por parte de los directivos de M.O.Sur, sobre lo importante y beneficioso que podría resultar implementar acciones de comunicación de una forma estratégica y profesional. En las entrevistas realizadas a los altos directivos presentaron desconocimiento sobre el área y sus funciones.

4. Auditoría

El proyecto profesional, que se desarrollará en el presente Proyecto de Graduación, tiene como punto fundamental la siguiente auditoría. En la misma se hará foco en la identidad corporativa, identidad visual y comunicación de M.O.Sur.

La elección de auditar los puntos antes mencionados se basó por la detección de falencias durante la investigación preliminar, que se encuentra descrita en el capítulo tres, y la investigación del sector realizada en el capítulo dos.

En el capítulo tres quedó a la vista la falta de una identidad corporativa formal, una identidad visual sólida y la falta de trabajo en el área de comunicación. A continuación se establecerá en primer lugar el concepto de auditoría; luego se explicará la metodología con la que se llevará a cabo la misma y por último se establecerán las auditorías ya mencionadas con el fin de profundizar en estos aspectos, para posteriormente realizar un plan de comunicación que contemple soluciones.

4.1 Concepto.

En el siguiente capítulo se abordará la temática e implementación de una auditoría. Este término es utilizado en muchas disciplinas, sin embargo los relacionistas públicos le aportan a su concepción y utilización la visión particular de la disciplina. Sanz de la Tajada considera a la auditoría:

Como la aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de

una función; constituye, pues, un *sistema de control* (de carácter general o específico) de la gestión efectuada. (Sanz de la Tajada, 1996, pp 62-63)

Se puede complementar la definición mencionada anteriormente con lo que Lattimore, et al. (2008) señala: las auditorías pueden ser aplicadas a varias temáticas de la disciplina, hay auditorías sobre Relaciones Públicas, comunicación, sociales.

Al igual que la mayoría de los conceptos abarcados por la profesión, no existe una única teoría acerca de qué temas y bajo qué métodos se debe realizar una auditoría en las Relaciones Públicas, la misma varía según el autor. Según Manuel Palencia- Lefler, “actualmente existen más de 40 tipos de Auditorías que son ejecutadas desde los distintos gabinetes expertos de comunicación y relaciones publicas” (2008, p. 126)

Como se mencionó anteriormente, existe una variedad de temáticas de las Relaciones Públicas que abarcan las auditorías. Se puede mencionar las dos más importantes: la auditoría de imagen y la auditoría de comunicación.

La auditoría de imagen, es abarcada por autores como Capriotti, Villafañe y Sanz de la Tajada, la misma se centra en analizar todas las acciones que realiza la organización, y la vinculación que estas tienen con la imagen que es formada por la mente de los públicos. Sanz de la Tajada describe, “la imagen, pues, debe ser auditada para determinar el grado de eficacia conseguido con la comunicación corporativa de la empresa” (1996, p. 63). Por su parte Justo Villafañe, indica:

La auditoría de imagen es equivalente a una radiografía corporativa en la que todo es revisado desde la óptica de la Imagen. Solo a partir de ahí es posible diseñar

con realismo la estrategia que optimice todo lo activos inviable y genere una Imagen Positiva de la compañía (2008, p.44)

En lo que respecta a la auditoria de comunicación, “tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles” (Palencia- Lefler, 2008, p, 125)

Salo (2008) por su parte expresa que es el primer paso para conocer el estado de la comunicación de la organización, permite indagar en el pasado y el presente de las políticas comunicacionales. También permite tener noción de su repercusión en el futuro, así como el poder definir las posteriores estrategias a corto, mediano y largo plazo para gestionar la comunicación.

Pese a que no existe una concesión uniforme acerca el concepto auditorio y sus alcances, como se mencionó anteriormente, es importante mencionar lo que plantea Villafañe (2008), ya que destaca que para realizar la misma es necesario establecer una teoría sobre el objeto de estudio, debido a que es el único criterio metodológico que la puede validar.

Asimismo es fundamental señalar la importancia de desarrollar una auditoria para las Relaciones Públicas. La misma cumple un importante rol en el planeamiento de las acciones, como en el proceso de control. (Lattimore et al., 2008).

4.2 Metodología

La información recolectada de M.O.Sur, descrita en la siguiente auditoria se obtuvo mediante una serie de métodos de investigación. Los mismos fueron realizados dentro de

la organización, durante el período septiembre de 2009 y junio de 2010, teniendo como base el pre-diagnóstico realizado sobre el sector y la organización en los capítulos dos y tres respectivamente.

La recopilación de información para llevar a cabo la auditoria, se realizó a partir de la siguiente figura, la que plantea obtener información cualitativa, cuantitativa y informativa a través de las personas, el terreno y el material escrito.

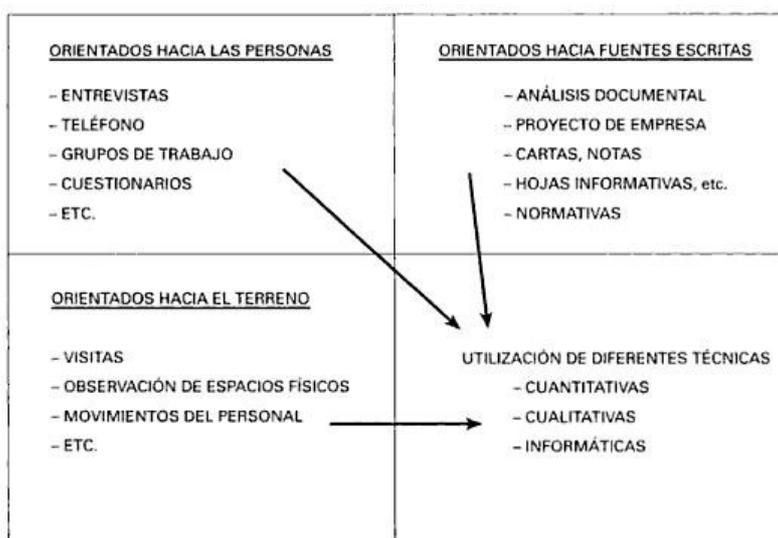


Figura 5: Instrumentos de obtención de información. Fuente: Saló, N. (2000) La comunicación en las organizaciones. Barcelona: ESRP-PPU. Citado en: Manuel Palencia- Lefler. (2008). 90 Técnicas de Relaciones Públicas: Manual de Comunicación Corporativa. Barcelona: Bresca.

4.2.1 Recolección de documentación

Durante los meses de agosto de 2009 y junio de 2010 se realizó la recopilación del material escrito que posee la organización, por ejemplo papelería institucional, carpetas de memoria y balances, carpetas de atención al cliente, fotografías, entre otros materiales. El mismo fue provisto por los empleados administrativos. Por otra parte se realizó una búsqueda en redes sociales y blog con el fin de encontrar opiniones de usuarios volcados a la a red.

4.2.2 Observación

La observación es un método de investigación “que consiste en observar el comportamiento de los individuos, en lugar de preguntarle por el mismo” (San de la Tajada, 1996, p. 247).

El 12 de mayo de 2010, se realizó la observación en la terminal de Micro Ómnibus Sur, ubicada en Araujo 3732 Barrio Don Orione, Claypole. Provincia de Bs. As. Se tomó nota de lo acontecido. (Ver en el anexo anotaciones p. 121)

Existen diversas clasificaciones al momento de realizar la observación, en base a lo que proponen Marradi, Archenti y Piovani (2007) y McDaniel y Gates (1999) se establece a continuación una tabla que indica el estilo observación que se realizó en M.O.Sur.

Tabla 3: Observación de M.O.Sur

Situación.	Datos.
Sujeto Observador:	Autora del proyecto.
Objeto Observable:	Terminar de Micro Ómnibus Sur.
Observadores humanos/ aparatos:	Humanos.
Situación natural /preparada:	Natural, ya que se realizó en el ambiente diario de la organización.
Observación directa /indirecta:	Directa, debido a que el investigador se puso en contacto directo con el objeto de estudio
Observación controlada / no controlada:	No controlada, el investigador se situó en el ambiente natural de la organización, no pudiendo tener control sobre los hechos que sucedían
Observación participante / no participante:	No participante, en base a que el observador adquiere una actitud de contemplación si intervenir en la situación de estudio.
Observación abierta /oculta:	Oculto, ya que el personal de M.O.Sur no sabía que estaba haciendo observado.
Observación estructurada / no estructurada:	Estructurada, mediante una guía de preguntas que indica sobre los aspectos a hacer foco.

Fuente: Elaboración propia en base a Marradi, A. Archenti, N. y Piovani, J.I. (2007) *Metodología de la ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé Editores. Y McDaniel, C. y Gates, R. (1999) *La investigación de mercados contemporánea*, (6ª. Ed.). Mexico: International Thompson Editores

La siguiente tabla expresa la guía que se tuvo en cuenta durante la observación realizada a la Línea 160.

Tabla 4: Guía de observación

¿Cómo es la entrada a la empresa? (Trato, información solicitada, características particulares, personas en el lugar, etc.)	
¿Cómo es el ambiente en general? (Cantidad de personas, tipo de comunicación, características del ambiente)	
¿Cómo es el aseso del personal a las oficinas?	
Otras observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se realizaron visitas a la organización, donde recorrieron las instalaciones con el fin de obtener imágenes fotográficas que detallen el lugar, movimientos del personal, y situaciones comunicacionales. (Ver anexo p.109)

4.2.3 Entrevistas con el personal.

Se han realizado una serie de entrevistas dentro de la organización al personal, a los directivos y a los chóferes, con el fin de obtener datos relevantes que no se encontraran disponibles en el material escrito recopilado y con el objetivo de establecer la alineación que hay entre la información que se brinda de forma oral y escrita.

“En las ciencias sociales la entrevista se refiere a una forma especial de encuentro: una conversación a la que se recurre con el fin de recolectar determinado tipo de información en el marco de una investigación.” (Marradi, Archenti y Piovani, 2007, p. 215)

A continuación se establecerán las guías de preguntas para cada entrevistado y las condiciones en las que fueron llevadas a cabo, en el anexo p. 111 se encuentra el desarrollo de cada una de ellas.

El día 7 de abril 2010 se realizó una entrevista estructurada al jefe de personal de la organización, el Sr. Mario Ojeda. La misma se llevó a cabo en su oficina, a través del siguiente cuestionario. En este se intentó conocer su relación con los empleados, comprender sus tareas, e indagar en sus opiniones sobre la organización.

- ¿Cuál es su rol en la organización?
- ¿Se siente motivado para la realización de su trabajo?
- ¿Cómo es la relación con los empleados, cómo maneja la comunicación?
- ¿Cómo maneja los rumores?
- Muchos de los accionistas también cumplen rol como empleados, ¿la doble función genera conflicto?
- ¿Se recibe la opinión de los empleados?
- ¿Existe algún manual con las normas de la organización?
- ¿Qué conflictos existen con el personal?

Figura 6: Guía de preguntas, entrevista Mario Ojeda. Fuente: Elaboración propia

Además se realizó una entrevista a M. Garzón, tesorero de la organización. A continuación se presenta la guía de preguntas, en el anexo se encuentra la entrevista completa.

- ¿Cuáles son los objetivos de M.O.Sur?
- ¿Quién tiene acceso a la comunicación financiera?
- ¿Cómo es la relación con los accionistas?
- ¿Les entregan alguna información impresa a los accionistas?

Figura 7: Guía de preguntas, entrevista Marcelo Garzón. Fuente: Elaboración propia

También se realizó una segunda entrevista con C. Naredo, Gerente, a quien se le realizó las siguientes preguntas.

- ¿Realizan alguna acción de comunicación dirigida a los clientes?
- ¿Realizan eventos para los empleados?
- ¿Realizan acciones comunicacionales y sociales con la comunidad?

Figura 8: Guía de preguntas, entrevista Carlos Naredo. Fuente: Elaboración propia

Por otro lado se decidió establecer conjuntos de empleados a partir de los cuales se realizarían una serie de entrevistas grupales; las mismas partirían de una pregunta con el fin de que los participantes expresen sus opiniones.

Al grupo 1 compuesto por tres conductores se le realizaron las siguientes preguntas. ¿Cuál es su relación con los usuarios durante el viaje?, ¿Cómo actúa cuando tiene un problema? con el fin de que compartan sus opiniones, y se expresen cómodamente, en el anexo p. se encuentra cada una de ellas.

En el grupo 2 compuesto por una inspectora y tres conductores, se indagó acerca de la relación que poseen con la organización, cómo es el clima laboral dentro de la organización y qué es lo más importante en relación a su trabajo y el beneficio que reciben a cambio.

Y por último, se estableció un grupo de empleados administrativos, a quienes se le realizó la entrevista en base a las siguientes preguntas, ¿Reciben incentivo para su formación, los envían a realizar cursos, por ejemplo?, ¿Se aceptan sugerencias de los empleados?, ¿Cómo es la comunicación dentro de M.O.Sur? y ¿Cómo es la comunicación con los usuarios?

4.3 Identidad corporativa.

En el siguiente subcapítulo se desarrollará la auditoria de la identidad corporativa, de M.O.Sur. La identidad comprende las particularidades de una empresa, exteriorizadas a través de la cultura, la misión, visión y valores. Estas características la diferencian de las otras empresas y define la forma de enfrentar el día a día de la organización. (Brandolini y González Frígoli, 2008.)

Amado Suárez (Ed.), Bangiovanni, Bustos y Etkin (2008) establece, que la identidad es el componente que menos cambia de una institución. Capriotti (2009) expresa que las organizaciones tienen una identidad, siempre quieran o no, la misma puede ser creada, espontánea o planificada y define la misma “como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (p. 21)

Por su parte van Riel (1993), expresa “que se asocia a la identidad con “la forma en la que una empresa se presenta a los públicos objetivos”” (p. 29), que si bien en un principio se la ligó al diseño, el concepto se fue ampliando, refiriéndose ahora a los elementos por los cuales “una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos” (p. 29)

Capriotti (2009) por su parte divide a los componentes de la identidad corporativa en dos. Por un lado la cultura corporativa que representa al alma y por otro lado la filosofía corporativa que comprende a la mente.

Por su parte Chaves (1994), explica que uno de los elementos esenciales de la identidad es el nombre y se deben analizar sus ventajas y desventajas a la hora de establecer la estrategia de comunicación.

Como sucede con la mayoría de los conceptos de la profesión, existen una variedad de maneras de definir y agrupar los elementos que configuran la identidad, los cuales se deben auditar para poder comprender en el estado que se encuentra la organización investigada.

Sin embargo es trascendental destacar (sin importar como se denomine a los elementos que conforman la identidad) el control y el trabajo sobre ella, con el fin de lograr una identidad fuerte y convincente. Ayudará a motivar a los empleados, a tener conciencia del papel fundamental de público financiero, a revalorizar el papel de los clientes y a inspirar confianza en los públicos externos. (van Riel, 1993.)

Según lo que plantea Capriotti (2009), la identidad corporativa es un elemento clave; reconocer y estudiar los elementos que la conforman es fundamental, ya que estos establecen los aspectos básicos, globalizadores y unificadores de la comunicación; de los posteriores trabajos sobre ello y lo que se comunica al público.

A continuación se analizarán los componentes de la identidad corporativa de M.O.Sur, es decir su nombre, su filosofía y su cultura.

4.3.1 Nombre

Según van Riel (1993, p. 39) el nombre es “uno de los símbolos más básicos de una empresa”. Como se explicó en el subcapítulo 3.2.3, la organización auditada utiliza tres

denominaciones diferentes, la primera es Micro Ómnibus Sur, luego se optó por abreviar el mismo a M.O.Sur y el último es Línea 160, número otorgado por la normativa vigente.

Micro Ómnibus Sur, es un nombre descriptivo y toponímico, según la clasificación expresada en el libro *Auditoria de Comunicación* (Amado Suárez (Ed.), Bangiovanni, Bustos y Etkin, 2008, p.66), ya que en primer lugar hace referencia a la identidad de la empresa; en segundo lugar hace referencia a un área de influencia geográfica de la empresa. Como se puede observar en los capítulos anteriores, Micro Ómnibus Sur recorre gran parte del sur del Conurbano Bonaerense.

Dentro de la organización el nombre Micro Ómnibus Sur es utilizado en el cartel de entrada a la organización, pases estudiantiles, papelería. Debido a que Micro Ómnibus Sur resulta largo, en la empresa se decidió acortar el mismo a M.O.Sur, es decir que realizó una contracción del nombre (Amado Suárez (Ed.), Bangiovanni, Bustos y Etkin, 2008, p.66). Esta manera de utilizar el nombre se observa en las unidades y en parte de la documentación, vestimenta.

Por último, la organización utiliza la denominación Línea 160. El nombre referido es descriptivo (Amado Suárez (Ed.), Bangiovanni, Bustos y Etkin, 2008, p.66) ya que marca el número de recorrido que la legislación nacional le otorgó. El mismo cumple un rol fundamental, ya que es lo que los usuarios normalmente reconocen al colectivo que van a utilizar para llegar a destino por este nombre. Se encuentra presente en las paradas; en las guías de calles, información y transporte; y en el frente del colectivo. Por otro lado, en empresas que poseen varias líneas esta es la forma de diferenciar cada recorrido, aunque este no es el caso de M.O.Sur.

En el anexo p. 123, se encuentra disponible versiones de la aplicación de cada una de las denominaciones.

4.3.2 Filosofía

Capriotti define a la filosofía como, “la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la entidad” (2009, p. 139). Para establecerla es necesario identificar los aspectos particulares, sus creencias y valores. El autor explica que normalmente la filosofía organizacional viene definida por sus creadores.

Se establecieron a través de la recolección de material, las entrevistas y observaciones mencionadas con anterioridad, las siguientes características de la organización M. O. Sur.

En primer lugar se debe mencionar que se detectó que no hay un socio fundador o persona que ocupe ese lugar, ya que no quedan socios fundadores, ni familiares de ellos pertenecientes a la organización. Por otro lado, nadie ocupa un lugar como patriarca de la organización, más allá del rol de mando del presidente. Sin embargo, no se reconoce en el mismo una figura patriarcal del cual dependen todas las decisiones.

La carencia en la figura fundadora, se puede observar en que no hay datos concretos de sus orígenes, de los primeros dueños, etc. más allá del recuerdo personal de los integrantes más antiguos de la organización. Esto queda claramente demostrado cuando se pregunta sobre los orígenes de la organización descritos en el capítulo tres.

Se puede notar en cambio una noción por parte los socios (los que desarrollan o desarrollaron actividades dentro de la organización) de trabajo en común, para llevar adelante la empresa, así como lo hicieron para la construcción de la terminal y la unificación del trabajo. Esto queda manifestado en las actitudes de ellos, pasan mucho tiempo en la organización y realizan tareas cotidianas de menor rango cuando es necesario.

Teniendo en cuenta la siguiente afirmación “si la filosofía de la organización no es clara y orientada, los empleados no tendrán una referencia” (Capriotti, 2009, p. 139), se pudo observar que si bien en la organización se establece normas de conducta, a través del contrato de trabajo, directivas del jefe de personal y lo que los empleados han reconocido históricamente como no adecuado para hacer en la organización, no existen pautas clara como afirmó Ojeda (comunicación personal, 7 de abril, 2010) donde expreso que uno de los conflictos con el personal es que muchas veces se contradicen indicaciones.

Según lo que plantea Capriati (2009) “la Filosofía Corporativa debería responder a, fundamentalmente, tres preguntas: ¿Qué hago?; ¿Cómo lo hago?; ¿A dónde quiero llegar?” (p.25). es decir que está compuesta por misión, valores y visión a continuación se establecen la situación de cada uno de los componentes dentro de la organización

4.3.2.1 Misión

La misión de una empresa representa:

“El punto de partida para la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma. La misión de una organización establece la vocación de la empresa para enfrentar unos

retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma” (Sanz de la Tajada, 1993, p. 247)

En M.O.Sur si bien existe la noción de que se hace, esta no está enunciada de manera formal. Cuando se indagó al Presidente, al Tesorero y al Gerente, todos reconocieron que la organización carece de misión. Además, no fueron capaces de establecer cuál es su labor más allá del transporte de personas, al igual que todas las empresas del sector.

Esta característica si bien define el negocio, no la distingue de ninguna organización de transporte público, no marca ninguna diferenciación tangible o intangible que pueda resultar distintivo de M.O.Sur, es decir no muestra aspectos morales y emocionales de las empresas.

Si bien cabe destacar que se notó través de la observación una inclinación hacia el cuidado riguroso de las unidades, es decir mantener la limpieza, prolijidad, y menor antigüedad posible, esto no es realizado desde una perspectiva estratégica, sino por un gusto personal de los que conforman M.O.Sur.

4.3.2.2. Valores.

Los valores de una organización se representan en el:

Eje de la conducción de la empresa, que están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Se pueden expresar en términos de rasgo de identidad de la organización y se refieren a los valores dominantes aceptados por su empresa.

Forman el corazón de su cultura y normalmente son implantaos por los héroes de la organización. (Sanz de la Tajada, 1993, p.263)

Esta definición se complementa con lo que expresa Capriotti (2009), quien establece la forma que realiza su tarea la organización, con respecto al producto o servicio y a la relación entre las personas que conforman la organización.

En M.O.Sur, los valores son otro punto débil ya que no queda claro qué se premia, qué se respeta y qué se valora. A pesar de esta situación; mediante la observación, se estableció que el cuidado de la terminal las unidades a nivel visual, es sumamente importante. Los vehículos y la terminal se encuentran en condiciones muy buenas se hallan pintados, limpios, sin papeles en el piso. Incluso el taller un espacio donde hay materiales como grasa, aceites, se encuentra en perfecto estado al igual que los jardines.

Asimismo C. Laubria (entrevista personal, 16 de noviembre, 2009), indico que valoran que los chóferes presenten amor y pasión a la profesión como lo tenían los conductores más antiguos, aunque también destacó que no se incentiva esta postura, sino se premia otorgando un trato especial a los chóferes que la presenten naturalmente.

Como bien comentó el jefe de personal (Ojeda, comunicación personal, 7 de abril, 2010), muchas de las pautas establecidas se realizan de forma oral y como menciona Capriotti en su libro *Branding Corporativo* (2009) la oralidad lleva a las malas interpretaciones.

Más allá de lo mencionado, no se pudo establecer otros valores. Si bien existe un trabajo con la comunidad, con la ecología y un clima familiar, en ningún momento se presenta como valor al momento de realizar el servicio o en el trato interpersonal.

4.3.2.3 Visión

La visión corporativa es según, Capriotti:

El objeto final de la entidad. Moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. No debe ser algo utópico, puesto que ellos supondrían una pérdida de motivación por parte de los miembros de la organización, al ver que aquello es inalcanzable. Pero tampoco debe ser una propuesta “fácil”, ya que llevaría a un cierto relajamiento. (2009, p. 140)

En lo que respecta a la visión M.O.Sur, presenta una de las deficiencias más grandes, ya que no presenta una idea general de lo que deseen ser en un futuro. Este problema se presenta en la falta de objetivos a corto, mediano y largo plazo, la falta de una visión estratégica del desarrollo y gestión empresarial.

M. Garzón (comunicación personal, 7 de abril, 2010), expreso que no es el estilo de la empresa establecer objetivos. Cuando se le explicó en qué consistían los objetivos, pudo explicar que si bien no es de manera formal, la empresa en este momento tiene como meta la renovación del parque automotor, por lo que realizan un gran trabajo para la obtención de créditos con este fin.

Si bien para los directivos de la organización, resulta fundamental presentar un parque automotor actualizado, eso solo no puede incentivar el desarrollo de toda la organización, ni debería ser considerado como fin a desarrollar en la organización. Es decir no logra este objetivo; no logra “ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización” (Capriotti, 2009, p. 140)

Por otro lado, tampoco se pudo establecer una visión a futuro. En la investigación se pudo estableció la falta de referente en cuanto a una organización a la que se desee imitar, ellos no quieren “ser como”, pero tampoco superar a otra empresa, ni destacarse por alguna razón. Pese a esta falta siguen creciendo como organización, adquiriendo partes o la totalidad de otras organizaciones similares.

Con respecto a los directivos, cuando se les preguntó qué quieren lograr a futuro en su gestión, qué harán cuando terminen la misma y dónde quisieran ver la organización, no tuvieron una respuesta clara u objetivo, salvo “sobrevivir”.

4.3.3 Cultura.

Según Capriotti la cultura es “El conjunto de creencias, valores y pautas de conductas compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos” (2009, p. 145)

Por otra parte Goffee y Jones (2001), destacan que la gestión de la culturas es compleja ya que es intangible comparada con otras tareas de la organización como los balances económicos y la producción.

Capriotti (2009) plantea también que ésta es fundamental para la gestión estratégica de la organización, ya que todo lo que realiza la organización en su día a día está influido y determinado. Los directivos deben establecer normas para actuar sobre la cultura corporativa y trabajar para que la misma sea acorde con lo planteado en la filosofía.

El autor propone el análisis de tres factores para realizar su análisis: los sociológicos, los directivos y los comunicativos, estos determinan la cultura actual. Para comenzar a hablar

de estos conceptos, se deberá definir cultura deseada y actuación sobre la cultura actual. A continuación se desarrollará el análisis de los dos primeros, ya que el aspecto comunicativo se abarcará en un subcapítulo posterior.

4.3.3.1 Factores sociológicos

Los factores sociológicos están compuestos por los valores, los mismo fueron abordados en los apartados anteriores, las normas que representan “la manera de hacer, de ser, o de pensar orgánicamente definidas y sancionadas” (Capriotti, 2009, p. 149). Estas se encuentran descritas en su mayoría en los contratos de cada empleado; por otro lado son indicadas de forma oral por los superiores de cada área.

Dentro de los factores sociológicos también se encuentra nos ritos, que representan “la serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización” (Capriotti, 2009, p.149), en la observación realizada, se detectó un ambiente informal, con un trato cordial de parte de los empleados que trabajan en la terminal, a pesar de que existen quejas de los usuarios por malos tratos por parte de los inspectores y chóferes. En lo que respecta al cuidado de la decoración, la misma está a cargo de los chóferes, previo permiso a los directivos, pueden adornar la unidad a su gusto.

Por otro lado, algunos socios suelen reunirse a comer los sábados al mediodía dentro de la organización. Si bien los gastos son repartidos entre ellos, se utilizan todas las instalaciones de la empresa, ya que los directivos almuerzan junto a algunos empelados administrativos.

En lo que respecta a los sociolectos que son “los hábitos lingüísticos que posee una organización” (Capriotti, 2009, p.149). Las organización de trasporte abunda el uso de

jerga, esto no solo se puede observar en M.O.Sur, sino que es también registrado en *el libro de los colectivos* (2005), un glosario de la jerga lingüística de la profesión, entre los términos que utiliza actualmente la organización esta *pavo*, para denominar la última unidad del día. Ésta llega alrededor de la 19.00 a la *cabecera*, de esta forma se denomina a la terminal ubicada en Claypole.

Además, normalmente los empleados acostumbran aponerse apodos, los que utilizan para llamarse entre compañeros de área. El personal administrativo también se utiliza el número de coche, fundamentalmente, para nombrar a un empleado si no se recuerda su apellido o su legajo.

Por otra parte están los mitos, hacen referencia a “acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización” (Capriotti, 2009, p.149), y los tabúes que son “las prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización” (Capriotti, 2009, p. 149).

En estos puntos se detectaron con personas fundamentales a los representantes gremiales, los mismo ocupan un lugar fundamental en la relación de la organización con los empleados, en muchas ocasiones tomado un lugar que debería ocupar la empresa, como en la realización de la fiesta de fin de año, la elaboración de acciones que podrían pertenecer al departamento de Recursos Humanos como la posibilidad de tener franco el día del cumpleaños. (Ojeda, comunicación personal, 7 de abril, 2010)

Por otro se detecto como tabú, al critica, en primer lugar los empelado administrativos registran esto, expresaron que muchas veces sus sugerencias no son tomadas en cuenta, sumado a esto el Presidente de la organización expreso claramente cuando se le

consulto la posibilidad de realizar entrevistas dentro de la M.O.Sur, que no se tuviera en cuenta los aspectos negativos de la organización.

4.3.3.2 Factores directivos

En lo que respecta a los factores directivos, están compuestos de la siguiente manera: en primer lugar por la estructura organizacional temática indagada en el capítulo tres; en segundo lugar se encuentra la estrategia empresarial, que según define Capriotti representa “las líneas globales de acción de la organización para lograr los fines corporativos” (2009, p. 149).

Con respecto a este concepto se pudo observar la existencia falencias graves, ya que la organización se centra sobre todo en la supervivencia, evitando que grandes empresas adquieran líneas de la zona. Por otro lado, la estrategia se centra en la renovación de unidades, pero esto no puede ser considerado una meta, que no existe una estrategia empresarial que lo sostenga por que no están claras las tácticas que se van a implementar para llevar a cabo estos objetivos, ni los plazos ni medidas de los mismos.

Además, si se les pregunta si quieren mejorar la organización en cuanto al desarrollo de la misma a nivel administrativo, destacan que su organización no está preparada para eso. No posee el conocimiento de las diversas disciplinas de las ciencias sociales que se pueden desarrollar en las organizaciones sin importar el tamaño de la misma. (Garzón, comunicación personal, 7 de abril, 2010),

Siempre realizan la referencia de que eso es para grandes organizaciones, sin tomar conciencia que M.O.Sur puede realizar el cambio, ya que las disciplinas de las ciencias sociales se adaptan fácilmente a pequeñas o grandes organizaciones.

En tercer lugar se encuentran los sistemas y procesos que representan “la manera en que deben realizarse las tareas para lograr una adecuada y eficaz realización de las mismas” (Capriotti, 2009, p. 150).

En lo que respecta a los sistemas y procesos, Mario Ojeda jefe de personal de M.O.Sur (comunicación personal, 7 de abril, 2010), informó que en la organización no hay una manera de hacer las cosas establecida formalmente. Por razones de estilo de servicio que se presta, cada chofer cumple con su recorrido en un horario determinado y se penalizan determinadas por ejemplo con suspensiones, los empleados no pueden presentarse a trabajar por determinado tiempo y perdiendo parte de su salario. _Los sistemas y procesos utilizados en la organización son transmitidos de boca en boca, creados y modificados por los que los van desarrollando día a día.

Por otro lado, él mencionó una falencia con respecto a la creación de sistemas y procesos, sobretodo en el área administrativa, ya que el conocimiento de cómo se realizan determinadas tareas es absoluto de la persona que la realiza, por lo que no es transmitido, y en el caso de que la persona se ausente, encuentra dificultades para realizarlo.

Los factores directivos están compuestos también por el estilo de dirección “forma en que los directivos dirige a sus subordinado” (Capriotti, 2009, p. 150). A partir de la entrevista realizada al presidente de la organización, quedó claro que la forma en que se dirige la organización es intuitiva, en base a lo aprendido por pertenecer al área. No hay un aprecio a la capacitación o a las sugerencias académicas.

En otro orden de la entrevistas realizada, quedó en evidencia un ocultamiento y/o no reconocimiento de los problemas de la organización. Como ya se menciono los empleados administrativos presentaban de una forma cómica que sus respuestas estaban en relación con lo que los directivos quieren escuchar, y no solo no expresaban su opinión verdadera, sino por el contrario mostraban fastidio al intentarlo.

El otro ejemplo también ya mencionado sucedió cuando se pidió la autorización para realizar las entrevistas, sin embargo esta indicación no fue tomada en cuenta.

El último factor que nombra Capriotti (2009) para analizar son los sistemas de recompensas y control, haciendo referencia a la manera que se evalúan y se penaliza los actos de los empleados.

Anteriormente se mencionó que no existe en la organización sistemas de recompensas. El control es constante, fundamentalmente sobre los conductores, quienes son sancionados con suspensiones cuando no cumplen correctamente con su labor. Por otro lado, trabajan con un servicio de *call center* para que los usuarios realicen sus denuncias.

Sin embargo, la persona que realiza correctamente su labor no es premiada más allá de un trato más amable y más predisposición positiva a la hora de pedidos especiales por el empleado como el cambio de un franco o turno.

4.3.3.3 Estilo cultural

En la bibliografía relacionada con la temática, se establecen diversos estilos de cultura y organización. Las clasificaciones y la denominación varían según los autores. Goffee y

Jones, (2001) presentan en red, la mercenaria, la fragmentada y la comunal; Villafañe (2008), establece cultura del poder, de la función, de la tarea, de la persona.

Por otra parte, a partir del análisis de los puntos abarcados anteriormente se puede marcar el estilo de cultura que existe actualmente en M.O.Sur. Se debe tener en cuenta “que no existe la cultura correcta para una empresa dada. *Solo hay culturas correctas para una situación empresarial*” (Goffee y Jones, 2001, p.31). Ritter (2008), plantea que todas las empresas poseen una cultura, incluso las que fracasan.

Además, se debe estar consciente de que en las organizaciones conviven varios estilos culturales a la vez, es decir existe una cultura de base, que coexiste con otras en determinados aspectos o aéreas. (Goffee y Jones, 2001).

Por otro lado, las tipologías de cultura presentan dentro de ellas aspectos negativos y positivos, se puede hallar organizaciones establecidas en una cultura en red negativa, culturas fuertes o débiles, funcionales o disfuncionales,

Se concluyó que M.O.Sur no presenta claramente una cultura determinada según las tipologías mencionadas. Esta aproximación se realizó a partir de los puntos anteriormente observados en la organización bajo los factores que propone Capriotti, lo descripto en el capítulo tres y la puesta en común con la teoría expresada por los diversos autores seleccionados.

A pesar de esto, presenta características de varias tipologías, como por ejemplo la cultura comunal (Goffee y Jones, 2001), ya que fundamentalmente entre el área administrativa y el área de los directivos hay espacios abiertos, las oficinas son compartidas, los

conductores poseen espacios para sociabilizar, se los puede observar charlando, reunidos tomando mate antes de tomar su turno o cuando estando en el *banco*.

Por otro lado, es tradición que los empleados administrativos que cumplen años lleven algo para compartir como sándwiches de miga, o masas de confitería. También sucede que, cuando alguien de la empresa sufre un inconveniente grave, son solidarios entre los compañeros.

También se observó que los directivos están absorbidos por el trabajo en la organización, suelen trabajar todos los días hasta altas horas de la noche, sábados y domingos. Si surge algún inconveniente están disponibles para solucionarlo a través de un lenguaje informal, priorizando el cara a cara.

Sin embargo, para que sea considerada una organización comunal claramente carece de algo fundamental: la identidad de las organizaciones comunales. Esta carencia radica que no se ha establecido y no se es consciente de la identidad de la organización.

En ciertos aspectos, se puede establecer que posee también características de una cultura burocrática (Ritter 2008), ya que tiene procesos formales, normas y reglas. Si bien estos son relativos solo al área de personal, en su mayoría son cumplidas y respetadas. Por otra parte, existe un respeto hacia los roles de los empleados, exceptuado el sector administrativo, el cual posee características particulares ya expresadas.

Por otra parte, Robbins (1987), presenta las siguientes características, que define cuando una cultura es fuerte, "1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos,

2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia”

Por consiguiente se puede afirmar que M.O.Sur es de una cultura débil, partiendo de que hasta el momento no definió claramente sus valores. Por consecuencia no los puede difundir, no puede regir la conducta de los miembros de la organización y jerarquizarlos.

En otro orden, Robbins (1987) presenta las siguientes pautas de la cultura para establecer si es funcional “ 1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas, 2) Motivar y comprometer a sus integrantes, y fomentar la integración y 3) Crear un ambiente sano de trabajo.”

A partir de estos puntos se puede, deducir que M.O.Sur una cultura disfuncional, ya que en primer lugar no presenta misión y metas, por lo que no se puede llegar a comprender si su cultura ayuda a alcanzarlas.

En segundo lugar, si bien sus integrantes están comprometidos al no realizar acciones que fomenten la integración y la motivación, el compromiso es relativo y personal y a la vez frágil, ya que puede cambiar dependiendo de la situación personal que pase cada miembro de la organización.

Por último, se puede destacar que el ambiente de trabajo es sano en general. Hasta el momento existen actitudes que deberían preocupar a los directivos de M.O.Sur, como el destrozo a la propiedad por parte de los empleados frente a la frustración y el maltrato que mencionan los usuarios en las quejas telefónicas que realizan, son señal de que debería tomar medidas que reviertan esta situación.

Resumiendo, en lo que respecta a la cultura corporativa de M.O.Sur, la misma presenta articularios de ser una cultura de clan, burocrática en aspectos de menor medida, débil y disfuncional.

4.4 Identidad visual

La identidad visual de una organización es una serie de elementos identificatorios, común para todos los públicos, que permiten el reconocimiento visual de los mismos. A través de ellos se plasma parte de la personalidad corporativa Capriotti (1992) el siguiente sub capítulo abarcará la auditoria de los elementos visuales de M.O.Sur.

Si bien este concepto está comúnmente más ligado al diseño y no es plenamente inherente a las Relaciones Públicas, es fundamental a la hora de analizar la empresa. Además ser una herramienta importante en la comunicación, van Riel (1993) señala que la aplicación del logotipo de una organización es un medio de comunicación y de venta, que expresa la identidad de la empresa. Por su parte Capriotti señala:

El trabajo sobre identidad visual de la organización es tarea específica del diseño, de personas especializadas en el tratamiento de la imagen visual. Pero con esto no se quiere decir que la persona encargada de la comunicación de la organización se desentienda de ella sino que su creación debe ser obra del especialista, pero su implementación y control es tarea de aquel (1992, pp.118-119).

Si bien anteriormente, se hizo referencia a los rasgos más significativos de la marca de M.O.Sur, a continuación se relatará un investigación más exhaustiva de la misma indagando sobre sus características y su aplicación.

El primer paso en la investigación, como se mencionó en el subcapítulo 4.2 fue la recolección de documentación y objetos en los cuales figurara el nombre de M.O.Sur. También se indagó el surgimiento del mismo y los cambios a lo largo de su historia.

El desarrollo de la identidad visual de M.O.Sur no está a cargo de una persona en particular, surge de la necesidad de establecer un logo y fue variando a lo largo de su historia en base a diferentes diseños que puso en práctica el personal administrativo y diferentes servicios tercerizados como imprentas y el *filetiadore*.

El logotipo que utiliza en la actualidad la empresa en las unidades y una parte de la papelería administrativa, fue diseño de los encargados de realizar el uniforme de la organización hace unos años y se tomó como el más representativo, volcándose a otros objetos. Comunicación personal Stocco, M. (comunicación telefónica, 8 de julio, 2010).

A partir de los diferentes elementos, papelería y objetos se pudo establecer que si bien la empresa posee un logotipo más característico, el utilizado en las unidades es altamente visible debido al tamaño y su presencia en las calles de la provincia de Buenos Aires. En la organización conviven otros logos, los que presentan claras diferencias con entre sí.

En estos logotipos no existe una norma unificadora ni patrón de uso tipográfico; y el tamaño y el estilo varía sin lógica. Se halla papelería con tipografía serifs y san serifs, con cursiva, de diversos anchos y estilos. Esta situación como menciona Capriotti (1992),

donde no hay reglas que establezcan cual es el uso correcto de la marca, favorece la incoherencia en su utilización y por consiguiente la comunicación visual.

En lo que respecta a los colores institucionales, son lo más respetado de la identidad visual de la organización. El rojo en lugar central, combinado con blanco, gris. Sin embargo, existen algunas excepciones: los pases escolares del año 2010, debido al fanatismo del encargado, llevan los colores del Club Atlético Banfield, campeón argentino de fútbol del Torneo Apertura 2009. Lo mismo sucede en la vestimenta, en ocasiones es logo es bordo, otras blanco y en otras amarillo no respetando ninguna norma.

En el anexo p. 128 se podrán ver todas las versiones encontradas de logos de la organización.

4.5 Comunicación.

Durante el subcapítulo 1.4, Comunicación Corporativa, se estableció el carácter estratégico de la comunicación dentro de una organización, así como las diversas tipologías que utilizan los autores para denominar y analizar la comunicación de una empresa.

Dentro de ellas se encontraba como primera distinción la de comunicación interna y externa, y aunque Salo (2005) consideré esta denominación como incompleta para la compleja realidad de una organización, se cree que son las variables indicadas para analizar el estado comunicacional de M.O.Sur.

Esto es debido a las falencias comunicacionales y el desconocimiento sobre la comunicación corporativa de M.O.Sur detectado en el subcapítulo 3.3. Además, lo

sencillo de esta distinción permitirá un mejor entendimiento con la organización en el momento de establecer el estado comunicacional de la empresa y del plan propuesto.

Teniendo en cuenta que “La Comunicación Institucional está constituida por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos, conscientes o inconscientes, voluntarios e involuntarios, ya que toda institución por el hecho de existir arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados” (Chaves, 1994, p.24), a continuación se establecerá la auditoria de comunicación realizada a M.O.SUR.

En primera lugar se establece, como se indicó en capítulos anteriores, que la comunicación no ocupa un lugar importante dentro de M.O.Sur, la misma es relegada, y llevada a cabo sin un pensamiento estratégico. Las herramientas utilizadas, son muy pocas y carecen de un carácter formal.

No existe una persona encargada de llevarla a cabo, ni controlarla. Los instrumentos que utilizan ocasionalmente son desarrollados por parte del personal administrativo, el gerente o algún directivo.

A través de lo relevado en la organización se detectó que en la actualidad, M.O.Sur utiliza las siguientes herramientas: el cara a cara, cartelera, carteles, reuniones, mail, atención telefónica, entre otras.

En lo que respecta a la comunicación interna de M.O.Sur, antes de analizarla se debe tener en cuenta lo siguiente: dentro de una organización convive la comunicación formal e informal, los canales formales y la direccionalidad comunicacional de la misma puede ser descendente, ascendente y horizontal o trasversal. (Ritter, 2008)

	Formal	Informal
Canal	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Memorando - Comunicado - Reunión - Revistas y boletines - Entrevista con el jefe - Cartelera - Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Sobremesa del almuerzo laboral - Cena en casa del jefe - Reunion <i>after-office</i> - Partido de golf - Via pública
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Norma de trabajo - Información de prensa - Orden superior - Entrevista de evaluación - Informe de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Charla con el colega - Mensaje por correo electrónico - <i>Off de record</i> al periodista - Comentario telefónico - Rumor

Figura 9: Canal y comunicación formales e Informal. Ritter M. (2008) *Cultura organizacional* Buenos Aires: La Crujía.

La comunicación interna de M.O.Sur presenta las siguientes características: a partir de la pregunta 10 realizada en el sondeo de opinión se estableció los canales de comunicación que utiliza la organización.

Si bien la misma presenta canales formales que ocurren dentro de la organización (como el uso de cartelera, comunicados, reuniones con los superiores), se posee un grado de informalidad. Así lo mencionó Ojeda (comunicación personal, 7 de abril, 2010), donde destacó que la misma es en su mayoría cara a cara, sin establecer pautas en su planeamiento, surge de forma espontánea según la necesidad de los empleados. También se observó el manejo de un léxico informal.

Dentro de la organización, uno de los canales más utilizados son las carteleras. Debido al tipo de trabajo que realiza, el personal pasa la mayor parte del tiempo fuera de las instalaciones de la empresa. A lo largo de la historia de la organización se ha considerado esta forma la más práctica y eficaz para comunicar.

Las carteleras no solo son una vía de comunicación entre el empleado y la organización, sino también entre los diversos empleados. Como se puede observar en el anexo, los mismos las utilizan para difundir asuntos sindicales y ajenos a la organización, como viajes de pescas, venta de artículos. Las mismas se encuentran en el sector administrativo y en la sala de choferes – ver anexo p. 130. -

Las reuniones, son muy comunes en la organización, sobre todo entre los socios y accionistas. A nivel formal se reúnen todos los jueves por la noche; e informalmente algunos accionistas se reúnen los sábados a almorzar dentro de la organización. También se realizan reuniones con los representantes sindicales para negociar diversos aspectos.

Por otro lado, al no existir un organigrama claro, la direccionalidad de la comunicación es confusa. Si bien existen herramientas como las carteleras, los comunicados y las reuniones, que establecen una comunicación descendente, se carece de instrumentos que permitan una comunicación ascendente, así como la transversal u horizontal.

En lo que respecta a los rumores se debe conocer “que son una parte natural del sistema de comunicación de toda empresa. Es el canal informal por el cual circula la comunicación informal con una penetración a través de toda la organización” (Ritter, 2008 p .25)

En la organización se detectó un uso estratégico por parte del jefe de personal quien destacó que en muchas ocasiones lo utiliza para comunicar algo a toda la organización, debido a sus años en la organización conoce a el personal indicado para transmitir un rumor, por lo que de ser necesario le comenta determinada información, con la certeza de que toda la empresa se enterara.

En relación con la comunicación con el público accionista, se han realizado herramientas aisladas a lo largo de la historia, por un lado, se encontró un tríptico institucional, el cual fue realizado hace mucho tiempo atrás, ya que en ese momento la organización cumplía 50 años. Por otro, recientemente se les entregó a los socios un DVD con fotos de la organización.

Por último se quiere destacar la presencia de acciones comunicacionales dentro de la organización referentes a conflictos entre los delegados gremiales, mediante panfletos se realizan diversas acusaciones en la cuales a veces que se ve involucrada la organización en el anexo se encuentra ejemplo de esto.

En lo que respecta a la comunicación externa de la organización se debe señalar que la misma también es manejada mayormente mediante el cara a cara se realizan reuniones con distintos grupos de la comunidad, como pueden ser empresas proveedoras, administración pública, cámara de empresario, etc; pero estas reuniones son llevadas a cabo con menos frecuencia que las internas.

En otro orden, los usuarios que quieran realizar una queja pueden realizarlo al mail que posee la organización y al 0800. La empresa terceriza este servicio con, que envía informes diarios y mensuales para su control y respuesta. Los mismos se encuentran disponibles en el anexo p.136

Por otro lado, el jefe de personal explicó que él era el encargado, muchas veces, de tratar con el personal y con usuarios, solucionado los inconvenientes que ellos presenten; tarea que en ocasiones lo desborda.

Los choferes explicaron la dificultad que presentan para comunicarse con los empleados durante el viaje, ya que no disponen de las condiciones para poder establecer una comunicación clara, lo que dificulta altamente la comunicación y el trato provocando que muchas veces tanto el usuario como el conductor quede enojado.

Por último se relevó la presencia de la 160 en una red social popular en la actualidad como lo es Facebook actualmente M.O.Sur posee al menos 6 grupos, en los cuales si bien se desatan aspectos negativos de la organización, muchos fueron son altamente positivos y de un cariño por parte de los usuarios.

4.6 Conclusiones de la auditoría

A partir de la investigación preliminar abarcada en el capítulo 3 y la auditoría de identidad corporativa, identidad visual y comunicación realizada, se concluye que M.O.Sur presenta el siguiente estado comunicacional:

En lo que respecta a la utilización del nombre en los diversos formatos que presenta la organización, se debe señalar que es uniforme, exceptuando la papelería, la cual no respeta una norma en su totalidad. Sin embargo no se detectaron grandes inconvenientes, ya que los aspectos más representativos de la organización, como lo son unidades y vestimenta, respetan un estilo similar, variando solamente en la aplicación de la sigla S.A.C.

En el caso de la filosofía corporativa de M.O.Sur, se ha encontrado gran cantidad de falencias. La mayor de ellas se encuentra en la falta de reconocimiento a la historia de la organización. Si bien los directivos conocen como se originó la empresa, los avances, y los socios fundamentales, la información no han sido transmitida al personal.

Un punto crítico en la filosofía de la organización es la falta de objetivos generales. Si bien expresan querer renovar las unidades, el mismo no puede ser considerado como el objetivo central de la organización. Sumado a esto, la empresa no tiene claramente establecido ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? y ¿Qué quiere ser en un futuro? Es decir que los ejecutivos no han redefinido hasta el momento estas pautas, heredadas e inconscientes, por lo que genera un vacío con respecto a la misión, visión, valores y cultura.

En lo que concierne específicamente a la cultura corporativa se han detectado aspectos característicos de la organización que podrían considerarse positivos, como la presencia de un buen ambiente de trabajo entre los pares, el establecimiento de una jerga y respeto.

Sin embargo, se presentan grandes problemas a nivel directivo. Existe carencia de formación y capacitación; las cuales, además no es valorada por los directivos, acompañados por la no atención a las críticas y la negación de los problemas. También se reconoce la falta de normas claras; sumado a esto, la carencia de visión a futuro y la falta de una organización en las áreas administrativas y de recursos humanos.

Por otro lado, como se mencionó, la organización presenta una cultura de clan y burocrática, en un estado débil y disfuncional que no presenta metas debido a la falta de valores claros y jerarquizados.

Con respecto a la identidad visual de M.O.Sur se detectó una gran falta de uniformidad en la identidad visual de logo de M.O.Sur. Las mismas van desde los colores hasta la tipografía. Por esto, es relevante la aplicación de una uniformidad visual.

Análisis del estado comunicacional de M.O.Sur se observó que no existe una clara distinción de qué herramientas y qué información es comunicada a nivel interno y externo. Los instrumentos utilizados son pocos y se adaptan para el fin necesario del momento.

El hecho de que no haya encargados de establecer la comunicación y que mucha de ella esté en manos del jefe de personal demuestra la falta de desarrollo e importancia hacia el trabajo comunicacional por parte de la organización

En base a lo mencionado se concluye que M.O.Sur no solo necesita reorganizar su filosofía corporativa, establecer una identidad visual normada y elaborar un área y herramientas que le permitan desarrollar la comunicación, sino también prepara al sector gerencial para el cambio, la predisposición de ellos determinará claramente los resultados a los que se puede arribar en el desarrollo del plan.

A continuación se presenta el plan de comunicación desarrollado para la organización.

5. Plan estratégico de comunicación

El siguiente capítulo establece la propuesta profesional que se plantea para profesionalizar la comunicación de M.O.Sur. La misma se basa en las conclusiones obtenidas a partir de la auditoria que se realizó en el capítulo anterior, teniendo en cuenta la información relevada en el capítulo tres, la situación del transporte de pasajeros en el mercado y de las Relaciones Públicas dentro del mismo.

Por otra parte, los aspectos teóricos del plan se fundan en los diversos autores abordados a lo largo de los capítulos, los mismos brindan la justificación teórica pertinente para un Proyecto de Graduación.

A continuación, se establece en un primer momento el plan estratégico desarrollado para a la organización y luego, se establecerá el objetivo de él, las diversas etapas que incluirá, los ejes fundamentales del proyecto, las acciones a realizar y recomendaciones pertinentes para cada caso.

Además, se establecerán las herramientas pertinentes a cada una de las etapas del plan y la calendarización del mismo. En el anexo se desarrollarán algunas de las herramientas propuestas.

5.1 Estrategia de comunicación

El plan diseñado para M.O.Sur, toma en cuenta los aspectos negativos y positivos detectados en la auditoría realizada. Entre las falencias descubiertas se destacan entre otras la falta del desarrollo de la filosofía corporativa, la carencia de una identidad visual que guarde relación en todas las aplicaciones realizadas y la falta de herramientas de comunicación.

Estas falencias, provocan en la empresa déficits en diversas áreas y conflictos relacionados con la conducta de los empleados. Se debe comprender que M.O.Sur posee la visión de las viejas organizaciones.

Ritter (2008) plantea que las organizaciones históricamente suelen considerar que su personal debe comprometer su agradecimiento y su lealtad, simplemente porque la empresa le brinda la posibilidad de un trabajo y un sueldo, por lo que sus políticas comunicacionales suelen estar orientadas solo a informar lo indispensable para la realización de su trabajo.

Esta situación se manifestó a través del modo de motivar a los empleados por parte de los directivos de M.O.Sur, quienes solo realizan acciones ligadas con beneficios sobre la jornada laboral, como por ejemplo la posibilidad de cambiar un día de franco. Por otro lado, no desarrolla comunicación enfocada a fidelidad al público interno.

Siguiendo con lo que plantea Ritter (2008), en la actualidad los empleados son desconfiados en relación a los temas que involucran a la organización; si están descontentos, o en la organización no se ha trabajado para convertirlos en defensores de

la ella, será muy difícil que en situaciones adversas el personal apoye la causa de la empresa.

Aquí radica la importancia de una comunicación transparente por parte de la empresa hacia su personal, la misma mejoraría los vínculos, empleado-empresa, evitaría los rumores, optimizaría los vínculos con el personal, provocaría que este mejore con el trato hacia el cliente. Estos últimos, se debe destacar, también se encuentran desconformes. En la actualidad M.O.Sur presenta una comunicación con falta de transparencia, enfocada en la actividad a desarrollar por el empleado.

Dos de los puntos centrales que trabajará el plan de comunicación estratégico propuesto son la comunicación y la identidad, con el fin de otorgarle a M.O.Sur herramientas que le permitan reconstruir su identidad de manera formal, es decir escrita, ya que como señala Capriotti (2009) es la mejor forma de evitar malas interpretaciones, establecer valores, objetivos a mediano y largo plazo compartidos que unan a todos los integrantes de M.O.Sur en una misma dirección.

En segundo lugar, se desarrollará herramientas de comunicación que le brinden a la organización una comunicación fluida, transparente, multidireccional que le permita mejorar los vínculos, no solo con su público interno, sino con todos los *stakeholder*

Por otra parte, la propuesta presentada busca permitirle a M.O.Sur institucionalizarse, construir valores propios, trascendiendo a los miembros de la organización, tomado como fundamento lo que expresa Ritter:

Cuando una organización se institucionaliza, asumen una vida propia interdependiente de cualquiera de sus miembros, trascendiéndolos y adquiriendo un valor intrínseco y no solo por los bienes y servicios que produce. (2008, p.58)

Es decir que empezar un camino a la profesionalización es el tercer eje que en el que se centra el proyecto. En la actualidad muy pocas actividades a nivel administrativo y gerencial se han asesorado por profesionales de diversas áreas, las acciones se desarrollan por un conocimiento heredado e intuitivo.

5.1.1 Las relaciones públicas en M.O.SUR.

Para iniciar el camino hacia la profesionalización, un aspecto fundamental en el desarrollo del plan estratégico de comunicación, es el lugar que ocupará la comunicación durante el desarrollo del plan y posteriormente dentro de la organización.

Como se señaló en el capítulo 1.3, la efectividad de la disciplina está ligada a que la misma sea desarrollada desde lo más alto de la organización. (Rey Lennon y Bartoli Piñero, 2008). Es decir que nada serviría un área ajena a la gerencia, ignorada y menospreciada por los directivos de alto grado.

Por lo que se propone en primer lugar que M.O.Su, gestione el desarrollo de una área encargada de la comunicación, compuesta por una o dos personas con conocimientos adecuados sobre la temática. Se debe tener en cuenta que la organización no cuenta con gran cantidad de personal administrativo, el jefe de personal (comunicación personal, 7 de abril de 2010) destacó sentirse sobrepasado con las actividades que realiza, muchas de las cuales están relacionadas con manejar la comunicación externa e interna de la organización.

Por esta razón, se debería sumar personal que canalice las actividades relacionadas con la comunicación que en la actualidad realizan todo el personal administrativo y directivo aleatoriamente, le proporcionará a la organización orden en la gestión de otros procesos administrativos.

El área que se propone, ocupará un lugar de staff asesorando a la dirección en reuniones, conflictos con los gremiales, asuntos públicos, con otras organizaciones o acerca de temas de actualidad del sector y desarrollará actividades con el fin de lograr mensajes alineados dentro de toda la organización. Por otro lado canalizará los asuntos relacionados con los usuarios, quitándole la responsabilidad al actual jefe de personal.

En proyectos especiales como una auditoria o capacitaciones se aconseja trabajar en conjunto con consultoras, que le brinden herramientas que por la dimensión de área que se propone, no cuenta.

Si bien la opción propuesta anteriormente es la que se considera más adecuada para la situación actual de M.O.Sur, en el caso que la organización no la encuentre conveniente se podrá optar por trabajar con una consultora, tercerizado la actividad.

Sin embargo, esta opción no es considerada ideal debido a los constantes conflictos que presenta M.O.Sur en el día a día. Necesitan una persona que esté presente a diario, de otra forma el encargado del área tercerizada podría quedar a la deriva dentro de la organización, teniendo en cuenta las características de la empresa y la necesidad contar con conocimientos específicos.

A pesar de esto, se podría destacar como aspecto positivo que si la empresa trabaja con profesionales ajenos, se permitiría objetividad sobre la evaluación de la organización.

Además, el trabajo de los profesionales a cargo de la comunicación de M.O.Sur será exclusivo en la temática, lo que evitará que se haga cargo de actividades ajenas a ella.

Sin embargo, como la opción descrita anteriormente es el plan alternativo, el proyecto que se describe a continuación se realizará teniendo en cuenta la creación de un área de comunicación.

5.2 Plan de comunicación

Lo que se propone para esta organización es una reestructuración a nivel comunicativo, incorporando no solo herramientas, sino una visión nueva que se adapte a las necesidades comunicacionales de la organización.

Se ha tenido en cuenta en el desarrollo del plan las características particulares del sector, donde se destacó la conformación de la organización, el estado de incertidumbre a futuro en base a lo vivido históricamente, la conformación organizacional y la cultura presente, el servicio y las características particulares como el no poder intervenir en su distribución, su precio, ni características del mismo. Se ha diseñado un plan en etapas que contempla no solo el implementar acciones comunicacionales sino los tiempos de adaptación a ellas.

Si bien se puede entender que no se presentan ideas de vanguardia, debido al estado del sector, el comenzar a trabajar en la comunicación resulta, desde ya, un pasó adelante de muchas organizaciones. Se debería concientizar que las empresas de colectivos también pueden ser empresas serias que trabajen con la comunicación interna y externa, que muestren interés en la comunidad y desarrollen estrategias de lobby.

Se desarrolló un plan en tres etapas, más las etapas de control del plan sobre las acciones. La primera etapa radica en sentar las bases organizacionales de manera formal (es decir, escrita), así como hacer consciente a los directivos de la importancia de saber y establecer objetivos en la organización. La segunda etapa se centra en el trabajo de comunicación externa e interna estableciendo acciones, públicos y herramientas. La tercera incluye el trabajo en la responsabilidad social corporativa y planes de capacitación para los empleados de la organización.

Todas estas etapas serán monitoreadas a medida que se desarrollan con el fin de realizar los ajustes que sean necesarios frente a respuestas inesperadas por parte de los que conforman M.O.Sur.

Se debe tener en cuenta que al finalizar estas tres etapas se sugiere la realización de una auditoria, que de ser posible sea tan o más abarcativa a la desarrollada para el diseño de este proyecto. Idealmente, se sugiere desarrollar una auditoria de imagen completa para consolidar la comunicación de M.O.Sur y trabajar en la construcción de una imagen positiva.

5.2.1 Objetivos

El objetivo central del plan diseñado a continuación para organización consiste en establecer la profesionalización de la comunicación corporativa de M.O.Sur en un plazo de un año. Como objetivos secundarios se abordó, en primer lugar, establecer una identidad corporativa y visual formal; en segundo lugar, se propone instituir una comunicación formal, aliñada con el publico objetivo.

También se trabajará el diseño y la implementación de herramientas que le permitan a M.O.Sur destacarse de otras empresas del sector y fortalecer los vínculos con los diversos públicos.

5.2.2. Mapa de públicos

Se ha seleccionado el formato de mapa de público propuesto por Amado Suarez y Castro Zuñeda (1999). Debido a su simplicidad, el mismo podrá ser presentado a los directivos de la organización.

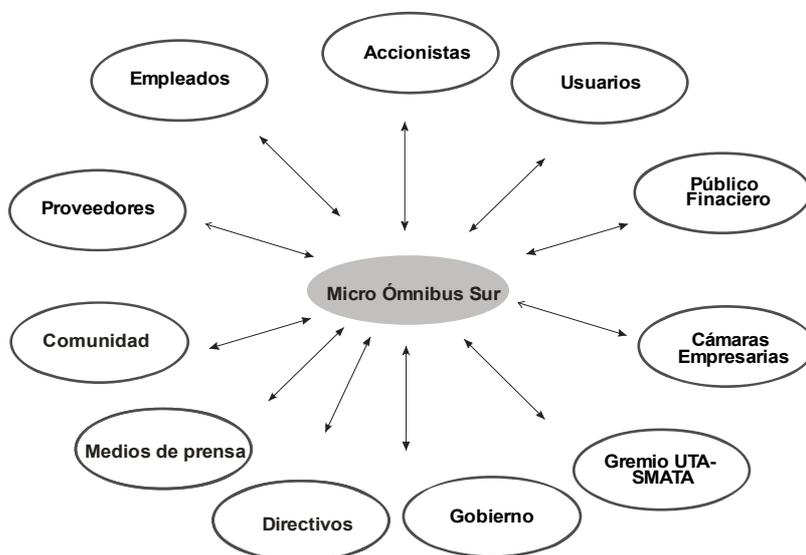


Figura 10: Mapa de público, de M.O.Sur Fuente: Elaboración propia. En base a Amado Suarez A. y Castro Zuñeda C. (1999). *Comunicaciones Públicas: el modelo de la comunicación integrada*. Argentina. Temas grupo editorial

Si bien la organización presenta una variedad amplia de públicos, para la realización de la campaña propuesta se trabajará solo con algunos de ellos. A continuación se muestra el mapa de público de la organización con los públicos seleccionados para el Proyecto Profesional

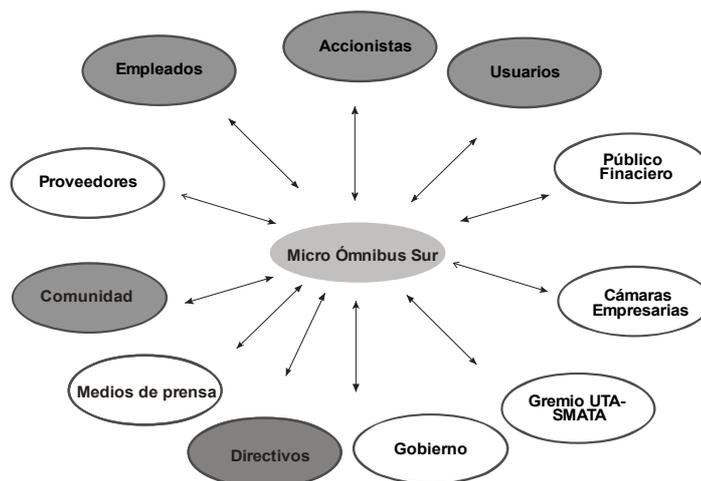


Figura 11: Mapa de público, del plan estratégico de M.O.Sur Elaboración propia. En base a Amado Suarez A. y Castro Zuñeda C. (1999). *Comunicaciones Públicas: el modelo de la comunicación integrada*. Argentina. Temas grupo editorial

5.2.3 Etapa 1.

La etapa uno posee tres instancias: la primera de ellas se centra en la dirección y los vínculos que se desea desarrollar con el área de comunicación. En la segunda se planea establecer una filosofía corporativa formal y clara. Y la tercera es el desarrollo de una identidad visual uniforme.

Si bien durante la auditoria se manifestaron inconvenientes en la cultura corporativa, ligados sobre todo al estado débil y disfuncional de la misma, y relacionados con la carencia de valores y metas claras. Por esta razón el establecer una clara filosofía corporativa (misión, visión y valores) repercutirá directamente sobre la cultura de la organización.

5.2.1.1 la dirección y la comunicación.

En primer lugar, se establecerá una serie de reuniones con la gerencia de M.O.Sur. Un aspecto clave en el desarrollo del plan radica en la relación que construya el área de comunicación con los directivos. Por esta razón el objetivo que se plantea el área de Relaciones Públicas es crear vínculos con la dirección de la organización.

Las reuniones realizadas convenientemente dos veces por semana en los primeros meses de la ejecución del plan podrán desarrollarse en la modalidad desayunos de trabajos o almuerzos. Los profesionales de área estarán atentos en escuchar las demandas de los directivos, se expondrá las acciones próximas a realizar y se tomarán en cuenta las opiniones que los directivos presenten.

Las reuniones son fundamentales, ya que si la dirección no acepta la presencia del área, la desacredita o no valora su función, será muy difícil que lo haga el resto del personal. Por otra parte, las reuniones darán la posibilidad de establecer dos aspectos fundamentales: el primero de ellos es el desarrollo de un organigrama, el acuerdo de las divisiones de trabajos pertinentes y la inclusión del área de comunicación abarcada en el sub capítulo 5.1

El segundo punto consiste establecer metas claras a nivel organizativo, para saber cuál será su rumbo en los próximos años, ya que ellos son la base de la misión y visión.

Si bien el establecer objetivos empresariales no es una tarea de las Relaciones Públicas, ya que se relaciona a aspectos económicos y administrativos, la disciplina le permitirá a los directivos aclarar, comprender y orientar a la organización sobre cuáles son sus metas.

Desde la comunicación se trabajará con el fin de que los directivos y personal pertinente de esta tarea comprendan claramente el significado y el alcance de los objetivos, además de estar atentos en formular escrita de los mismos de forma clara y adecuada.

5.3.1.2 la filosofía corporativa de M.O.Sur

La segunda instancia que se plantea esta etapa, consiste en constituir una filosofía corporativa que se sugieren a M.O.Sur. Para comenzar se debe establecer formalmente la misión, visión y los valores. Estos puntos, como se vio en la auditoria, se presentan de manera confusa e informal.

5.2.3.2.1 Misión, Visión y Valores

En el anexo p. 133 se presentan posibles enunciados de misión, visión y valores. Si bien se podrían desarrollar en este punto del proyecto, la situación en la que se encuentra M.O.Sur es prematura, ya que para establecer claramente qué quieren los directivos de la organización, habría que indagar profundamente en un espacio donde se pueda reflexionar sobre las ideas. Por esta razón se proponen las reuniones: ahí es donde verdaderamente saldrá ¿Qué hace M.O.Sur?, ¿Cómo lo hace? y ¿Qué quiere ser?

5.2.3.3 Nombre e Identidad visual de M.O.Sur.

Un aspecto fundamental que se debe definir es la aplicación de cada uno de los nombres que la organización utiliza. La definición debe acompañarse con un reajuste en lo representa identidad visual M.O.Sur. Debe establecer claramente los parámetros de

aplicación, colores, tipografía. Para esto se implementará un manual de identidad visual, el mismo permitirá saber la utilización correcta del nombre, logo y colores institucionales.

En lo que respecta a el logo, se optó por respetar el que presentan la mayoría de las unidades en la actualidad. Si el mismo presenta algunas complicaciones en cuanto a su diseño, y según su aplicación su inclinación varia. Re acondicionar todas las unidades representaría un gasto elevado, sobre todo teniendo en cuenta que en su mayoría no poseen más de 3 años, por lo que se encuentran en perfecto estado.

Sin embargo, se sugiere que se tenga en cuenta la contratación de un diseñador grafico, quien trabajaría en el desarrollo de un logo para su aplicación dentro de los próximos años. En el anexo se encontrará un proyecto que vincula el desarrollo de un nuevo logo con la comunidad educativa de Almirante Brown.



Figura 12: Logo. Fuente M.O.Sur

En lo que respecta a los colores institucionales serán el rojo, blanco, negro y gris, siendo estos lo que actualmente utiliza la organización en la mayoría de los casos. Por otro lado se establecerá la prohibición de utilización de otros colores, algo que era normal en la organización.

Por último, se quiere destacar que en la actualidad el cartel a la entrada de M.O.Sur no cumple con las pautas que se establecieron, por lo que su cambio sería necesario. Sin embargo, teniendo en cuenta que el mismo fue colocado recientemente según informa Carlos Naredo (comunicación personal, 7 de abril 2010), se sugiere continuar utilizándolo

por lo próximos años teniendo en cuenta que el mismo deberá ser cambiado, lo que podría realizarse junto a la creación de un nuevo logo.

5.2.4 Etapa 2

Una vez establecida las base de la identidad de M.O.Sur se sugiere trabajar herramientas que permitan mejorar los vínculos con los públicos de la organización. Durante la esta etapa se debe tener en cuenta el proceso de adaptación.

Debido a que la organización ha trabajado 62 años, la comunicación de manera no estratégica y el implementar una nueva concepción del trabajo comunicacional puede resultar complejo, por lo que el control sobre el desarrollo de las herramientas realizadas es fundamental.

Se espera que exista resistencia a la implementación de las herramientas de comunicación propuestas. Sin embargo, el trabajo previo realizado durante la etapa uno del plan estratégico ha fortalecido la relación entre la dirección y el área de comunicación. Esto sentará las bases necesarias para disminuir los conflictos que puedan surgir.

Para la implementación de las acciones comunicacionales propuestas se dispone dividir a la comunicación de la organización en externa y interna, a pesar de que ya se mencionó que la autora Saló (2005) describía a la división como demasiado simple para la complejidad de la situación comunicacional de una organización. En el caso de M.O.Sur, que esta comenzado a desarrollarla, resulta una diferenciación clara, fácil de comprender para el personal y directivos. A continuación se describirán acciones para los públicos externos e internos.

5.2.4.1 Comunicación interna

“La comunicación interna tiene una función estratégica dentro de una institución por lo cual debe gestionarse de la misma manera que las demás políticas empresariales” (Villafañe, 2003).). Brandolini y González Frígoli, destaca que sus temáticas están relacionadas con la organización del personal, lograr un buen clima de trabajo, fortalecer los vínculos entre los sectores de la organización. (2009)

Con el fin de mejorar la comunicación dentro de la organización se proponen las siguientes herramientas:

5.2.4.1.1 Cara a cara

En primer lugar, se establece que la organización ha trabajado históricamente con “el cara a cara”. Esta forma de trabajo comunicacional resulta sumamente útil, (Brandolini y González Frígoli, expresa que el cara a cara es uno de los instrumentos primordiales, el cual debe ser priorizado en todo momento, debido a que permite la posibilidad de oír, interactuar, observar la expresiones corporales de otro. (2009, 92).

Debido a esto se incentivará la utilización de este canal para la comunicación interna de M.O.Sur, capacitando a los directivos y jefes de áreas en una escucha atenta, estableciendo que instrucciones, información y estilo de comunicación se puede establecer en esta situación comunicacional, con el fin de aumentar la efectividad de la misma.

5.2.4.1.2 Carteleras

“Las carteleras son herramientas de comunicación muy utilizadas en las empresas para divulgar información corporativa y de gestión. Este sistema consta de paneles (...) ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los empleados.” (Brandolini y González Frígoli, 2009, 92). la utilización de la siguiente herramienta está destinada a los empleados de la organización, con el objetivo de mantenerlos informados sobre las novedades de la misma.

Si bien en la actualidad la organización presenta carteleras, debido a que son sumamente útiles debido a que no todo el personal está presente en la terminal para realizar su tarea y permite que todos se informen en algún momento, se propone una reorganización de las mismas. Como se las puede ver en las fotografías tomadas, son usadas desprolijamente por los empleados para comunicaciones personales.

Por esto, es necesario crear un espacio para la comunicación de la organización y otro para la que realizan los empleados. Además, estos deben diferenciarse claramente. Por otra parte, la que realice la empresa debe ser clara, prolija, novedosa, debe ser actualizada constantemente y relativamente breve como el fin de que se lea rápido y de forma dinámica.

5.2.4.1.3 Buzón de sugerencias

Palencia- Lefler, expresa que el buzón de sugerencia tiene como fin “1. Acercar la Dirección a sus públicos, 2. Habilitar un espacio de participación anónima para públicos internos y externos, 3. Obtener preciada información de públicos afectados” en esta punto se ofrece la posibilidad de establecer un buzón de sugerencia de uso interno.

Como se mencionó en la auditoría M.O.Sur no presenta un espacio para realizar quejas y sugerencias. Si bien se les permite sugerir, muchas veces los empleados se sienten no escuchados frente a esto. La posibilidad de implementar un buzón de sugerencias demostrará el interés por la opinión de los públicos y brindará un espacio anónimo para expresarse libremente.

El mismo se establecerá para el público interno de la organización. Un punto fundamental es la devolución de la empresa frente a las sugerencias realizadas, por lo que es sumamente importante la revisión semanal, incluso la publicación en los tableros de anuncio sobre las medidas que se están tomando a respecto de lo aportado por los empleados.

5.2.4.1.4 Memoria anual.

“El objetivo principal de una Memoria Anual es proporcionar la información anual más relevante sobre la organización a una selección de públicos internos y externo” (Palencia- Lefler 2008 p.209).

En la actualidad la organización realiza anualmente su memoria y balance, en él consta los datos económicos de la organización durante el año transcurrido, realizado por el contador de la organización.

Se propone reformular la misma con el fin de que contenga más datos referidos a la situación general de M.O.Sur.

Esta herramienta estará destinada exclusivamente a los accionistas, con el fin de establecer un lazo comunicacional que se extienda mas allá de información económica de la organización y del lazo social ya construido entre los socios de la organización.

5.2.4.1.5 Manual corporativo

“El Manual Corporativo es una recopilación sintetizada de aquellas información que definen y estructuran la organización. En él, se incluyen información relevante relativa a la misma, y que tiene gran interés para los públicos internos de la organización” (Palencia- Lefler 2008 p.209).

Se propone generar un manual con la normas de la organización, los datos más importantes como son la misión, visión, historia, normas y valores. En un principio se entregarán a todos los empleados, luego a cada ingresante.

Como se mencionó durante la auditoria, se detectó la falta de normas claras en la organización. El establecimiento de un manual corporativo permitirá que la dirección de M.O.Sur, junto al área de personal, replantee las normas de la organización y las comuniquen de forma clara y formal a los empleados. De esta manera todo van a poder tener a su disposición la misma información.

5.2.4.1.6 Celebraciones

Se propone que la organización se haga cargo de la fiesta de fin de año de los empleados, hasta el momento es realizada por el sindicato.

La misma le brindará a posibilidad de establecer un espacio de vinculación con los empleados, expresarle el agradecimiento por pertenecer a la organización y desearles buenos deseos para el próximo año. Sumado a esto, será interesante que se le entregue una carta o presente y se expresen unas algunas palabras.

Por otro lado, se mantendrán las cenas, brindis y reuniones que actualmente realiza la organización, mejorando la planificación de las mismas, así como la invitación a los accionistas.

5.2.4.1.7 Eventos lúdicos

Con el fin de motivar a los empleados se proponer realizar eventos lúdicos dos veces al año, con el fin de capacitar y motivar a los chóferes. En los mismos se seleccionará una temática como puede ser seguridad vial, manejo del estrés, trato con el cliente. En ellos se propone realizar juegos que incentiven el trabajo en equipo, que estimulen la interacción entre pares.

5.2.4.2 Comunicación externa

Con el fin de establecer mejores lazos con el público externo se plantean las siguientes herramientas:

5.2.4.2.1 Puntos de información

Dentro del transporte un punto complejo es como hacer llegar la información a los usuarios, debido a que no hay espacio más allá del vehículo y las paradas, por lo que se propone aumentar la comunicación mediante carteles colocados dentro de las unidades.

Los mismo no solo contarían con información básica sobre la organización, como son tarifas, horarios de atención; sino también la información que los empleados comentaron que no pueden explicar durante el viaje, como las bondades de utilizar el transporte público y cómo realizar una denuncia. Ver anexo

5.2.4.2.2 Web

“La pagina web institucional de una compañía es la puerta de entrada para la interacción de una empresas con su entorno, es decir, su público interno, proveedores, clientes y público en general. Este canal de comunicación refuerza el discurso institucional en los públicos y les permite interactuar con la organización las 24 hora” (Brandolini y González Frígoli, 2009, 97).

La construcción de una página web le permitirá a la organización desarrollar un espacio para comunicarse directamente con sus usuarios, donde podrán tener contacto directo con la organización, comprender su historia, sus valores, su compromiso y enterarse de las últimas novedades.

Ver anexo

5.2.4.2.3 Folletos institucionales

Con el fin de tener una herramienta de comunicación con los diversos públicos de la organización se propone la realización de folletos básicos, con datos como teléfonos, mail. En el aniversario de los 50 la organización había realizado un díptico institucional, se propone re instaurarlo, el mismo podrá ser brindado por ejemplo a un usuario, a los proveedores, u otro publico

5.2.5 Etapa 3

Si bien las herramientas sugeridas en anteriormente no presentan un nivel de invasión, el hecho de incorporarlas de manera estratégica y programada es un gran paso para la organización. A pesar de que se podrían considerar sencillas de aplicar, se espera resistencia.

Por esta razón se plantea una tercera etapa donde el eje se centra en establecer la adaptación que tuvieron las herramientas propuesta en la etapa dos, incorporando los cambios que fuesen necesarios e incluso la creación de acciones no previstas.

Además en esta etapa se incursionará en el desarrollo de acciones más complejas. Se propone en un primer momento trabajar la responsabilidad social corporativa.

Si bien la organización realiza acciones, las mismas deberán tener una planificación. Se propone la selección de una organización determinada con la cual la M.O.Sur se comprometerá a trabajar, se incentivará a todo el personal a colaborar para que la ayuda no sea solo de la organización sino de todos lo que la forman.

Por otra parte se propondrá trabajar un aspecto mencionado por el personal administrativo de M.O.Sur, que consiste en la capacitación. Ya que le personal es escaso, se evaluará qué necesidades personales posee cada uno de los empleados a capacitar y que aspectos de la organización necesita una persona capacitada con el fin de unir los objetivos y resulten beneficiosos para ambas partes.

Para finalizar se plantea que si bien no se ha presentado un gran desarrollo comunicación en acciones, estrategias, tácticas para llevar a cabo en M.O.Sur, el fin de

cada etapa es introducir a M.O.Sur en el camino de la profesionalización, tarea que no resulta sencilla cuando se han trabajado 62 años de otra forma, incluso ignorado y menospreciado el trabajo profesional.

Por esta razón es fundamental para el desarrollo de este plan estratégico de comunicación, el control y evaluación del mismo, ya que permitirá realizar todos los reajustes que surjan cuando sea llevado a cabo. A continuación, se establece la propuesta de control y evaluación.

5.2.6 Control y evaluación

Como se mencionó durante este período el control será algo fundamental debido a que permitirá realizar los ajustes pertinentes, ya que los cambios que se proponen son grandes.

Por lo que se estará atento a la reacción frente a cada acción propuesta, se propone que 6 meses luego del comienzo del plan se realice una evaluación general del estado que presenta, el mismo deberá ser informado al directivo, con quien se establecerá los puntos necesarios a reajustar.

Conclusión final

El transporte público de pasajeros argentino, sobre todo el de colectivos, no es un área frecuentemente abordada por las Relaciones Públicas. Si bien algunas organizaciones realizan acciones de comunicación, la gran mayoría de ellas presenta falacias en el área, como en caso de Micro Ómnibus Sur.

A partir de los cinco capítulos abordados durante el presente Proyecto de Graduación y con el objetivo de realizar un Proyecto Profesional que le permita a M.O.Sur comenzar a desarrollar su área de comunicación. Se abordó a las siguientes conclusiones.

En base a la investigación y comparación de los diversos conceptos de la Relaciones Públicas, se comprendió en primer lugar, la polisemia de los conceptos de la profesión, se tomó conciencia de la necesidad de indicar a qué autor se hace referencia al ser utilizado, sobre todo durante la formación profesional.

Aunque la polisemia existente en la disciplina en muchas ocasiones puede crear confusión, también ofrece la posibilidad de ser adaptada a diversos campos de acción, así como organizaciones de diversos tamaños. Este aspecto condujo a la determinación de no establecer ni desarrollar definiciones propias, ya que las mismas carecerían de la madurez necesaria debido a, en primer lugar, la falta de experiencia laboral, y en segundo, al corto tiempo en contacto con la profesión.

Así mismo, el tratamiento capítulo a capítulo permitió establecer la importancia del estudio y el desarrollo de la comunicación en una organización. Las Relaciones Públicas son una disciplina que posee una gran cantidad de conocimientos y herramientas, que le

permiten a las organizaciones no sólo construir una imagen positiva, sino también mejorar los vínculos con todos sus públicos.

En lo que respecta a los conocimientos de la disciplina se debe tener en cuenta, la necesidad de contar con profesionales adecuadamente capacitados, que se adapten a las nuevas necesidades y tendencia del mercado. Con los avances tecnológicos, las comunicaciones varían en instantes, por lo que la preparación del profesional resulta fundamental.

Por otra parte, el mismo debe comprender los alcances reales de la profesión, debido a que las Relaciones Públicas son una disciplina que idealmente debe cumplir una función de staff, debe involucrarse de lleno en el desarrollo de una organización. Sin embargo, debe considerarse que la misma posee limitaciones en campos que le pertenecen a otras disciplinas como el marketing, la administración de empresa o los recursos humanos entre otros.

En lo que respecta a la aplicación dentro del sector del transporte de colectivos, el mismo presenta condiciones ideales, como la cantidad de públicos con variedad de conflictos; el reclamo por parte de los usuarios para recibir una mejor atención por parte de las organizaciones; la necesidad de encontrar una disciplina que les permita desarrollar excelencia en el servicio. Teniendo en cuenta que las organizaciones no tienen posibilidades de modificar el servicio en cuanto a sus características, su precio y su distribución, la gran mayoría de las empresas del sector no desconocen los aportes que las Relaciones Públicas pueden brindar.

Es importante conocer lo complejo del surgimiento y el desarrollo del transporte de colectivo, no sólo en lo que respecta a normativas, sino para las diversas empresas. Por otra parte, muestra lo complejo de la situación del sector y la cantidad de información que debe manejar el profesional que se encargue del área de comunicación de una organización.

Así se demostró que el transporte de colectivo es un sector con grandes oportunidades laborales para los publicirrelacionistas, no solo por ser un campo poco explorado, sino por la riqueza profesional que tiene las organizaciones, permitiendo desarrollar acciones que involucran no sólo comunicación interna, prensa, crisis, lobby, conflictos gremiales, comunicación externa, relaciones con la comunidad, entre otras actividades.

Por lo que el trabajo del Relacionista Público no sólo radicará en presentar planes que se adapten a la organización, sino también en presentarlos. Los mismos deben inducir que la aplicación de las Relaciones Públicas en la organización no representa un gasto significativo comparado con los beneficios que tendrá. Además se debe tener cuidado con la terminología a utilizar, muchos conceptos de comunicación utilizados por los relacionistas públicos pueden ser desconocidos o mal interpretados por los directivos de las organizaciones.

El trabajar en la comunicación no solo beneficia a la organización, sino que si el trabajo es realizado por profesionales, ayudará a que los usuarios reciban un mejor servicio por parte de la empresa. En la actualidad, la situación de los usuarios es desfavorable: en muchas ocasiones son rehenes de un servicio, el cual es la única opción para trasladarse, sin posibilidad de elegir, sintiéndose maltratado. Las Relaciones Públicas brindan acciones que aplicadas correctamente lograrán no solo que el usuario se sienta más conforme, sino que tendrá una mejor imagen de la organización.

En el caso de M.O.Sur se encontró una organización que presentó grandes desafíos. En primer lugar la carencia de algunos aspectos, fundamentalmente objetivos empresariales, o un organigrama, sumado al desconocimiento absoluto de la importancia de trabajar en la comunicación organizacional.

Si bien no resultó simple auditar una organización que presenta gran cantidad de falencias y se maneja prácticamente con “el cara a cara”, siempre se tuvo presente el fin de captar todo lo que M.O.Sur inocentemente se realiza, que en muchas ocasiones son acciones acertadas.

Esta auditoría permitió, además, establecer mejor comprensión de la teoría y su aplicación práctica, así como conocer claramente la situación de una organización, donde quedaron expuestos todos sus defectos y virtudes comunicacionales.

Por último, la creación de un plan donde se plantee como un desafío el establecer acciones que no resulten agresivas para la cultura organizacional.

Si bien el presente Proyecto de Grado finaliza con el desarrollo de un plan de comunicación para M.O.Sur, se debe aclarar que un aspecto fundamental para el mismo será desarrollar en el ámbito real de la organización un área específica que brinde la posibilidad de establecer soluciones a los errores cometidos, adaptar las acciones necesarias y más específicamente establecer cuáles son los errores cometidos con respecto a la teoría expresada por otros autores.

Lista de referencias bibliográficas

- Amado Suárez, A. (Ed.), Bangiovanni, M., Bustos, M. y Etkin, M. (2008). *Auditoría de comunicación: Un método de análisis de las comunicaciones públicas*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Black, S. (1979). Public Relation in the 1980s: Proceeding of the Eighth Annual Public Relations World Congress. Oxford: Pergamon. Citado en: Grunig, J. y Hunt, T. (2003). Dirección de Relaciones Públicas, edición adaptada por Xifra, J. Barcelona: Gestión 2000.
- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009). *Comunicación Interna: Clave para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Cabot, D. (29 de septiembre, 2008). El subsidio por pasajero de tren más que duplica el boleto. *La Nación* Recuperado el 09/07/10 de http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1054461
- Capriotti, P. (2009), *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Recuperado 03/06/2010 de <http://www.analisisdemedios.com/brandig/BrandingCorporativo.pdf>
- Chaves, N. (1994) La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional. Barcelona: Gustavo Gili. Citado en Amado Suárez, A. (Ed.), Bangiovanni, M., Bustos, M. y Etkin, M. (2008). *Auditoría de comunicación: Un método de análisis de las comunicaciones públicas*. Buenos Aires: La Crujía, p. 65, 70.
- CNRT (2010). *¿Qué es la CNERT?*. Recuperado el 07/07/2010 de <http://www.cnrt.gov.ar/index2.htm>
- Los colectivos (2010). *Los colectivos*. Recuperado el 08/07/2010 de <http://www.loscolectivos.com.ar/>
- Costa, J., (2009a) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, (4ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Costa, J., (2009b) *El DirCom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Cutlip, S. y Center, A. (1978). *Effective Public Relations*, (5ª. Ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. Citado en: Grunig, J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*, edición adaptada por Xifra, J. Barcelona: Gestión 2000.
- Grunig, J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*, edición adaptada por Xifra, J. Barcelona: Gestión 2000.
- Goffee R. y Jones G. (2001) *El carácter organización: cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona: Granica
- Grupo Plaza (2010). *Visión*. Recuperado el 08/07/2010 de <http://www.grupoplaza.com.ar/vw.inst.vision.php>

- Lattimore, D., Bassin, O., Heriman, S. y Toth, E. (2008). *Relaciones públicas: profesión y práctica*. (2ª. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Marradi, A. Archenti, N. y Piovani, J.I. (2007) *Metodología de la ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- McDaniel, C. y Gates, R. (1999) *La investigación de mercados contemporánea*, (6ª. Ed.). Mexico: International Thompson Editores.
- Palencia- Lefler, M. (2008). *90 Técnicas de Relaciones Públicas: Manual de Comunicación Corporativa*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Real Academia Española, (2010). *Transporte*. Recuperado el 9/06/10 de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=transporte
- Rey Lennon, F. y Bartoli Piñero, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*, Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Robbins, S.(1997) *Comportamiento Organizacional*. Conceptos, controversia y aplicación. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamerica. Citado en: Ritter M. (2008) *Cultura organizacional* Buenos Aires: La Crujía.
- Rossi, A. (2010, 4 de enero). Boleto electrónico: recién en 6 meses funcionaría a pleno. *Clarín*. Recuperado el 08/07/10 de <http://edant.clarin.com/diario/2010/01/04/laciudad/h-02112855.htm>
- Ruiz Días,S. Scartaccini, A. y Tasmonte, A., (2008), *80 años en colectivo: reseña histórica del transporte de personas por automotor*. Buenos Aires, Argentina: El AutoColectivo
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicar en las organizaciones*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- San de la Tajada (1996). *Auditoria de la Imagen de la empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Editorial Síntesis.Santasmase Mestre, M., Sánchez de Dusso, F. y Kosiak de Gesualdo, G. (2004) *Marketing: Conceptos y estrategia* (2ª.ed) Madrid, (pp. 1061,1033). España: Pirámide.
- Schurman, D.(2009, 21 de noviembre). Subtes: inscripción gremial en puerta. *Crítica de la Argentina*. Recuperado el 30/02/2010 de <http://criticadigital.com/index.php?secc=nota&nid=33293>
- Secretaria de Transporte, (2010a). *Estructura*. Recuperado el 2/07/10 de <http://www.transporte.gov.ar/html/estruc.htm>
- Secretaria de Transporte, (2010b). *Decreto 656/94*. Recuperado el 2/07/10 de <http://www.transporte.gov.ar/html/Decretos/decreto656.htm>
- Secretaria de Transporte, (2010c). *Pasajeros transportados en los diferentes modos de transporte, en la Región Metropolitana. 1993-2007*. Recuperado el 2/07/10 de http://www.transporte.gov.ar/html/estad/01_paxmodtransp.pdf
- Secretaria de Transporte, (2010d). *Cámaras de Transporte Automotor de Pasajeros*. Recuperado el 2/07/10 de http://www.transporte.gov.ar/html/cam_pasa.htm

- Secretaría de Transporte, (2010e). Pasajeros transportados, kilómetros recorridos y recaudación por grupo tarifario y categoría, en la Región Metropolitana de Buenos Aires (R.M.B.A.). 1994-2008. Recuperado el 2/07/10 de http://www.transporte.gov.ar/html/estad/ssta/pdf/ssta_cuadro3.pdf
- Seitel, F., (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Pública*, (8ª. Ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.
- SUBE (2010a). *Qué es el SUBE*. Recuperado el 08/07/2010 de <http://www.sube.gob.ar/QueEsElSube.aspx>
- SUBE (2010b). *SUBE hoy*. Recuperado el 08/07/2010 de <http://www.sube.gob.ar/SubeHoy.aspx>
- Tasmonte, A., Ruiz Días,S. y Scartaccini, A., (1993a) *Primera reseña histórica de transporte de personas por automotor*. Fascículo 1. Buenos Aires, Argentina: El AutoColectivo
- Tasmonte, A., Ruiz Días,S. y Scartaccini, A., (1993b) *Primera reseña histórica de transporte de personas por automotor*. Fascículo 2. Buenos Aires, Argentina: El AutoColectivo
- Tasmonte, A., Ruiz Días,S. y Scartaccini, A., (1993c) *Primera reseña histórica de transporte de personas por automotor*. Fascículo 3. Buenos Aires, Argentina: El AutoColectivo
- Unión europea (2010). *Normas Euro 5 y Euro 6*. Recuperado el 08/07/2010 de http://europa.eu/legislation_summaries/environment/air_pollution/l28186_es.htm
- Van Riel, C. B. M., (1997), *Comunicación Corporativa*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Villafañe, J., (2008). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, (5ª. Ed.). Madrid, España: Pirámide.
- Xcolectivo. (2010). *Todo el transporte de Argentina* Recuperado el 08/07/2010 de <http://www.xcolectivo.com.ar/colectivo/>
- La Nueva Metropól (2010). *La Nueva Metropól*. Recuperado el 08/07/2010 de <http://www.metropol.com.ar/home.htm>
- Los colectivos (2010). *Los colectivos*. Recuperado el 08/07/2010 de <http://www.loscolectivos.com.ar/>

Bibliográficas

- Amado Suárez, A. (Ed.), Bangiovanni, M., Bustos, M. y Etkin, M. (2008). *Auditoría de comunicación: Un método de análisis de las comunicaciones públicas*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Black, S. (1979). Public Relation in the 1980s: Proceeding of the Eighth Annual Public Relations World Congress. Oxford: Pergamon. Citado en: Grunig, J. y Hunt, T. (2003). Dirección de Relaciones Públicas, edición adaptada por Xifra, J. Barcelona: Gestión 2000.
- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009). *Comunicación Interna: Clave para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Cabot, D. (29, de septiembre, 2008). El subsidio por pasajero de tren más que duplica el boleto. *La Nación* Recuperado el 09/07/10 de http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1054461
- Capriotti, P. (2009), *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Recuperado 03/06/2010 de <http://www.analisisdemedios.com/brandig/BrandingCorporativo.pdf>
- Chaves, N. (1994) La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional. Barcelona: Gustavo Gili. Citado en Amado Suárez, A. (Ed.), Bangiovanni, M., Bustos, M. y Etkin, M. (2008). *Auditoría de comunicación: Un método de análisis de las comunicaciones públicas*. Buenos Aires: La Crujía, p. 65, 70.
- Los colectivos (2010). *Los colectivos*. Recuperado el 08/07/2010 de <http://www.loscolectivos.com.ar/>
- Costa, J., (2009a) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, (4ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Costa, J., (2009b) *El DirCom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Cutlip, S. y Center, A. (1978). *Effective Public Relations*, (5ª. Ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. Citado en: Grunig, J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*, edición adaptada por Xifra, J. Barcelona: Gestión 2000.
- Grunig, J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*, edición adaptada por Xifra, J. Barcelona: Gestión 2000.
- Goffee R. y Jones G. (2001) *El carácter organización: cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona: Granica

- Grupo Plaza (2010). *Visión*. Recuperado el 08/07/2010 de <http://www.grupoplaza.com.ar/vw.inst.vision.php>
- Lattimore, D., Bassin, O., Heriman, S. y Toth, E. (2008). *Relacione públicas: profesión y práctica*. (2ª. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Marradi, A. Archenti, N. y Piovani, J.I. (2007) *Metodología de la ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- McDaniel, C. y Gates, R. (1999) *La investigación de mercados contemporánea*, (6ª. Ed.). Mexico: International Thompson Editores.
- Palencia- Lefler, M. (2008). *90 Técnicas de Relaciones Públicas: Manual de Comunicación Corporativa*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Real Academia Española, (2010). *Trasporte*. Recuperado el 9/06/10 de http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=transporte
- Rey Lennon, F. y Bartoli Piñero, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*, Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Robbins, S.(1997) *Comportamiento Organizacional*. Conceptos, controversia y aplicación. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamerica. Citado en: Ritter M. (2008) *Cultura organizacional* Buenos Aires: La Crujía.
- Rossi, A. (2010, 4 de enero). Boletín electrónico: recién en 6 meses funcionaría a pleno. *Clarín*. Recuperado el 08/07/10 de <http://edant.clarin.com/diario/2010/01/04/laciudad/h-02112855.htm>
- Ruiz Días,S. Scartaccini, A. y Tasmonte, A., (2008), *80 años en colectivo: reseña histórica del transporte de personas por automotor*. Buenos Aires, Argentina: El AutoColectivo
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicar en las organizaciones*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- San de la Tajada (1996). *Auditoría de la Imagen de la empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Editorial Síntesis.Santasmase Mestre, M., Sánchez de Dusso, F. y Kosiak de Gesualdo, G. (2004) *Marketing: Conceptos y estrategia* (2ª.ed) Madrid, (pp. 1061,1033). España: Pirámide.
- Schurman, D.(2009, 21 de noviembre). Subtes: inscripción gremial en puerta. *Crítica de la Argentina*. Recuperado el 30/02/2010 de <http://criticadigital.com/index.php?secc=nota&nid=33293>
- Seitel, F., (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Pública*, (8ª. Ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.

Tasmonte, A., Ruiz Días, S. y Scartaccini, A., (1993a) *Primera reseña histórica de transporte de personas por automotor*. Fascículo 1. Buenos Aires, Argentina: El AutoColectivo

Tasmonte, A., Ruiz Días, S. y Scartaccini, A., (1993b) *Primera reseña histórica de transporte de personas por automotor*. Fascículo 2. Buenos Aires, Argentina: El AutoColectivo

Tasmonte, A., Ruiz Días, S. y Scartaccini, A., (1993c) *Primera reseña histórica de transporte de personas por automotor*. Fascículo 3. Buenos Aires, Argentina: El AutoColectivo

Unión europea (2010). *Normas Euro 5 y Euro 6*. Recuperado el 08/07/2010 de http://europa.eu/legislation_summaries/environment/air_pollution/l28186_es.htm

Van Riel, C. B. M., (1997), *Comunicación Corporativa*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Villafañe, J., (2008). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, (5ª. Ed.). Madrid, España: Pirámide.

Bibliografía digital

Agencia Nova (2010), disponible en: www.agencianova.com

Agencia Nova (2010), disponible en: www.agencianova.com

AMTA (2010), disponible en: www.amta.com.ar

AMTA (2010), disponible en: www.amta.com.ar

AMTA (2010), disponible en: www.amta.com.ar

Bondicom, disponible en: www.bondicom.com

Buenos Aires La Plata, disponible en: www.tbamemata.blogspot.com

Busarg, disponible en: www.busarg.com.ar

CEAP (2010), disponible en: www.ceap.org.ar

CEAP (2010), disponible en: www.ceap.org.ar

CINTERFOR (2010), disponible en: www.cinterfor.org.uy

Clarín (2010), disponible en: www.clarin.com

CNRT (2010). www.cnrt.gov.ar

Critica de la argentina (2010) disponible en: www.criticadigital.com

FATAP (2010), disponible en: www.fatap.org.ar

FATAP (2010), disponible en: www.fatap.org.ar

Facebook (2010) disponible en: www.facebook

Gobierno de Buenos Aires (2010), disponible en: www.buenosaires.gob.ar

Grupo Dicom (2010), disponible en: www.grupodircom.com

Infobae (2010), disponible en: www.infobae.com

La nación (2010), disponible en: www.lanacion.com.ar

La nueva metropol (2010), disponible en: www.metropol.com.ar

Los colectivos (2010). www.loscolectivos.com.ar

Mercedes –Benz (2010), disponible en: www2.mercedes-benz.com.ar

Ministerio de Trabajo, empleo y seguridad social (2010), disponible en: www.trabajo.gob.ar

Ministerio de Trabajo, empleo y seguridad social (2010), disponible en: www.trabajo.gob.ar

Monsa (2010), disponible en: www.viajecomaelorto.blogspot.com

Municipalidad de almirante Brown (2010), disponible en: www.almirantebrown.gov.ar

Municipalidad de Almirante Brown (2010), disponible en: www.almirantebrown.gov.ar

Municipalidad de la Lanus (2010), disponible en: www.lanus.gov.ar

Municipalidad de Lomas de Zamora, disponible en: www.lomasdezamora.gov.ar

Municipalidad de Lomas de Zamora, disponible en: www.lomasdezamora.gov.ar

Pasajeros del roca (2010), disponible en: www.pasajerosdelroca.blogspot.com

Secretaria de Transporte, (2010) www.transporte.gov.

SUBE (2010b). www.sube.gob.ar

TBA (2010), disponible en: www.tbanet.com.ar

TBA (2010), disponible en: www.tbanet.com.ar

TBA me mata (2010), disponible en: www.tbamemata.blogspot.com

Viaje como el orto, disponible en: www.viajecomaelorto.blogspot.com

Xcolectivo. (2010). www.xcolectivo.com.ar