



Universidad Nacional de Córdoba  
Repositorio Digital Universitario  
**Biblioteca Oscar Garat**  
**Facultad De Ciencias De La Comunicación**

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y PLANIFICACIÓN DE  
RELACIONES PÚBLICAS PARA LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE LA SALUD -  
CÓRDOBA, ARGENTINA**

Carla Martinelli

***Cita sugerida del Trabajo Final:***

Martinelli, Carla. (2019). "Diagnóstico de Comunicación Institucional y Planificación de Relaciones Públicas para la Cámara de Industrias de la Salud - Córdoba, Argentina". Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inérita). Disponible en Repositorio Digital Universitario

***Licencia:***

Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

TRABAJO FINAL  
LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

Diagnóstico de Comunicación Institucional y Planificación  
de Relaciones Públicas para la Cámara de Industrias de la Salud  
- Córdoba, Argentina -



**Caisal**  
Cámara de Industrias  
de la Salud

Martinelli, Carla  
Directora: Neild, Graciela



*A la Facultad que me vio crecer.  
A los profesores, por las herramientas y consejos recibidos.  
A la Prof. Graciela Neild, por su confianza y dedicación en este proyecto.  
A mi familia, por su apoyo incondicional.  
Y a mis amigos, por el constante estímulo a seguir avanzando.*

## ABSTRACT

El presente Trabajo Final consiste en un Proyecto de Comunicación que incluye un Diagnóstico de Comunicación Institucional y la confección de un Plan de Relaciones Públicas para la Cámara de Industrias de la Salud (Caisal). Se trata, en primer lugar de un estudio descriptivo en el que se utiliza una aproximación mixta, es decir utilizando tanto métodos cualitativos como cuantitativos, aplicando los conocimientos adquiridos durante el cursado de la orientación en Comunicación Institucional, de la Licenciatura en Comunicación Social. En segundo lugar y, en base al análisis de los procesos de comunicación en Caisal, se propone aquí una planificación en relaciones públicas orientada a contribuir a la consecución de los objetivos institucionales.

La Cámara de Industrias de la Salud ejerce la representación del sector ante autoridades y otras instituciones y busca proveer beneficios a sus miembros tales como capacitaciones, participación en ferias internacionales y otras actividades orientadas al progreso de la actividad industrial del sector de la salud.

Una de las principales cualidades que caracterizan a esta institución es que aún no ha logrado establecerse en un espacio físico, por lo cual su existencia es perceptible tan sólo en su presencia virtual (en página web y redes sociales) y, por otra parte, en las interacciones que ocurren entre los miembros de la Cámara y sus públicos. Esta particularidad es lo que nos obliga a trabajar poniendo en primer plano las características de la interacción social y a esbozar una planificación centrada en el fortalecimiento de la identidad institucional.

El desarrollo de este trabajo se realiza a la luz de la perspectiva comunicacional sistémica, la cual guía toda la investigación del Diagnóstico y orienta también las proposiciones que forman parte del Plan de Relaciones Públicas elaborado. De esta manera, nos proponemos realizar un estudio lo más exhaustivo posible sobre la realidad institucional de Caisal y delinear una planificación que le permita, por medio de acciones de comunicación institucional, acercarse al logro de sus objetivos en el futuro.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>p. 7</b>
<b>CAPÍTULO 1 : MARCO REFERENCIAL</b>	<b>p. 12</b>
<b>1.1. La Institución</b>	<b>p. 12</b>
<b>1.1.1. Datos identificatorios, de ubicación y de contacto</b>	<b>p. 13</b>
<b>1.1.2. Características de equipamiento y edilicias</b>	<b>p. 13</b>
<b>1.1.3. Tipo y nivel de organización</b>	<b>p. 14</b>
<b>1.1.4. Sector, rubro, y jurisdicción de pertenencia</b>	<b>p. 15</b>
<b>1.1.5. Referencias históricas institucionales</b>	<b>p. 15</b>
<b>1.1.6. Objetivos y valores institucionales</b>	<b>p. 16</b>
<b>1.1.7. Bienes y/o servicios</b>	<b>p. 18</b>
<b>1.1.8. Estructura organizativa</b>	<b>p. 19</b>
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b>	<b>p. 27</b>
<b>2.1. La aproximación sistémica a la comunicación</b>	<b>p. 27</b>
<b>2.2. La perspectiva de la interacción</b>	<b>p. 28</b>
<b>2.3. La interacción social</b>	<b>p. 29</b>
<b>2.4. Los aportes del interaccionismo simbólico</b>	<b>p. 31</b>
<b>2.5. El contexto de la interacción</b>	<b>p. 32</b>
<b>2.6. La comunicación institucional</b>	<b>p. 37</b>
<b>2.7. Las redes de comunicación</b>	<b>p. 40</b>
<b>2.8. La comunicación dirigida</b>	<b>p. 42</b>
<b>2.9. Las relaciones públicas</b>	<b>p. 44</b>
<b>2.10. La visión prospectiva en las relaciones públicas</b>	<b>p. 46</b>
<b>2.11. El planeamiento en las relaciones públicas</b>	<b>p. 49</b>
<b>2.12. Un modelo general de planeamiento</b>	<b>p. 50</b>
<b>2.13. Actores sociales o públicos</b>	<b>p. 52</b>
<b>2.14. Identificación de los públicos</b>	<b>p. 55</b>

<b>CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>p. 60</b>
<b>3.1. Tipo y diseño de investigación</b>	<b>p. 60</b>
<b>3.2. Unidades de análisis, población y muestra</b>	<b>p. 65</b>
<b>3.2.1. Unidades de análisis y población</b>	<b>p. 65</b>
<b>3.2.2. Muestra</b>	<b>p. 66</b>
<b>3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>	<b>p. 67</b>
<b>CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>p. 70</b>
<b>4.1. Planteo de las categorías de análisis</b>	<b>p. 70</b>
<b>4.2. Descripción y análisis de las categorías seleccionadas</b>	<b>p. 71</b>
<b>4.3. Imágenes de futuro</b>	<b>p. 87</b>
<b>4.4. Reconocimiento de las brechas</b>	<b>p. 88</b>
<b>4.4.1. Análisis causal de las brechas</b>	<b>p. 90</b>
<b>CAPÍTULO 5: PLANIFICACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS</b>	<b>p. 94</b>
<b>5.1. Momento prospectivo estratégico</b>	<b>p. 94</b>
<b>5.1.1. Construcción de escenarios</b>	<b>p. 94</b>
<b>5.1.2. Filosofía de la planificación</b>	<b>p. 96</b>
<b>5.2. Momento táctico operacional</b>	<b>p. 97</b>
<b>5.2.1 Etapa Estructural</b>	<b>p. 97</b>
<b>5.2.2. Etapa Logística</b>	<b>p. 101</b>
<b>5.2.3. Etapa Estratégica</b>	<b>p. 116</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>p. 118</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>p. 124</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final se realiza para concluir la Licenciatura en Comunicación Social cursada en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba. El mismo consiste en la realización de un *Diagnóstico de Comunicación Institucional* realizado para la Cámara de Industrias de la Salud y, en base a los resultados obtenidos en dicho diagnóstico, propone la formulación de un *Plan de Relaciones Públicas* orientado a optimizar los procesos de comunicación.

Se trata de un estudio descriptivo en el que nos adentramos a la realidad institucional de Caisal por medio de una metodología mixta, cuanti y cualitativa. La complejidad de la realidad institucional justifica la utilización de métodos cuantitativos en combinación con métodos cualitativos logrando así una triangulación que da como resultado un conocimiento más profundo acerca del funcionamiento de la organización.

Comprendemos que el planeamiento en relaciones públicas ha de estar basado en una investigación previa que le permita conocer a fondo la realidad que pretende transformar. Mientras menor sea el grado de incertidumbre, más adecuado será el plan a desarrollar y menor será el riesgo y la improvisación en la gestión de relaciones públicas de la Institución. Es por eso que, en primera instancia se realiza un Diagnóstico de Comunicación Institucional, en base al cual se elaboran todas las etapas de la Planificación.

La Cámara de Industrias de la Salud es una institución que fue creada en el año 2014, y se encuentra actualmente en período de crecimiento y consolidación dentro del sector. En el año 2017, la organización acepta el ofrecimiento de realizar - bajo la modalidad de asesoría externa - un primer diagnóstico de comunicación institucional para contribuir, desde una correcta gestión de la comunicación, al alcance de los objetivos institucionales. En el año 2018, ante la solicitud de la Cámara de profundizar en el desarrollo de lineamientos de acción respecto de la comunicación, se propone la creación de un plan estratégico de relaciones públicas.

El diagnóstico realizado en el año 2017 fue actualizado y ampliado en esta ocasión con el objetivo de profundizar en el análisis de los públicos desde la perspectiva de Caisal: sus necesidades y expectativas respecto de la relación con cada uno de ellos.



Las dos instancias presentadas en este trabajo (Diagnóstico de Comunicación Institucional y Planificación de Relaciones Públicas) son resultado del análisis realizado en el período de mayo a diciembre del año 2018, período en el que Caisal puso a disposición de la autora de este trabajo todos los documentos institucionales necesarios, así como también brindó acceso a los miembros que hoy conforman la Cámara.

Todo el proceso realizado se enmarca en la perspectiva sistémica de la comunicación, lo cual tiene sustento en las siguientes características de la organización con la que trabajamos:

La Cámara de Industrias de la Salud se compone de diversas empresas que participan en ella por medio de un representante. Se trata generalmente de dueños o altos directivos que actúan dentro de la organización en el rol de *socios*. Un total de 11 socios conforman, además, la Comisión Directiva cumpliendo los roles de Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Fiscal y vocales. Cada uno de los socios tiene su trabajo principal fuera de Caisal (en su propia empresa) lo que hace que el componente cultural de Caisal se vea alimentado por el sistema de normas y valores que priman en cada una de las empresas que la componen. Así, podríamos pensar que la organización en sí misma es un sistema abierto puesto que está en constante interacción con las costumbres y valores de las organizaciones particulares que la componen.

Esta realidad nos permite verificar el cumplimiento de los tres principios de la aproximación sistémica:

- La **totalidad**: puesto que la Cámara en sí conforma una unidad diferente a la suma de empresas que la conforman.
- La **causalidad circular**: puesto que cada uno de los sujetos involucrados en la Institución ejecuta su función en un juego de acciones que no puede ser interpretado sino en relación a su posición en la empresa y el rol que cumplen en la Cámara, atendiendo a diferentes intereses.
- El principio de **regulación**: puesto que si bien existen reglas, normas y convenciones que guían el funcionamiento de Caisal, se presentan ciertas tendencias de innovación por parte de algunos socios, sobre todo en materia de comunicación.

Por otra parte, la falta de un espacio físico y de un encuentro frecuente entre todos los socios que conforman Caisal hace que la existencia de la Institución no se manifieste sino en la oportunidad de interactuar unos con otros. La Cámara toma forma sólo en el evento de la interacción entre sus miembros y con sus públicos. Esto coloca a la interacción en el centro de nuestra investigación puesto que es la única forma de observar el funcionamiento de la Cámara.

En la interacción es que vemos poner en juego las diferentes estrategias de cada uno de sus miembros quienes, como ya se aclaró, manejan *a priori* un acervo cultural particular e intereses originados en sus propias empresas. A su vez, esto se considera válido para las interacciones entre Caisal y los públicos externos, los cuales también actúan motivados por intereses propios.

Es por eso que se toman aquí algunos aportes del interaccionismo simbólico que nos permiten realizar un estudio más profundo respecto de la influencia sobre los procesos de comunicación por parte del contexto (marco espacial y temporal), el funcionamiento general de la institución (normas y valores, forma, contenido y circulación de los mensajes, roles y status y relaciones de poder) y los rituales y estrategias que se ponen en juego.

Conjuntamente, analizamos la realidad institucional a través de una lente definida por una selección de autores de comunicación institucional quienes nos brindan los conceptos clave para lograr un diagnóstico exhaustivo de la comunicación en la organización. Bajo estos conceptos es que podemos identificar y caracterizar los procesos de comunicación dentro de la Institución, su estructura y funcionamiento, los actores que forman parte de ella, los objetivos que guían su accionar, y el vínculo que posee con cada uno de sus públicos.

Para el Diagnóstico, nos proponemos dos objetivos generales: por un lado, describir los procesos de comunicación de Caisal con sus diferentes tipos de públicos, tanto internos como externos, en relación a sus objetivos institucionales y, por otra parte, conocer la misión, visión y modelos deseados que predominan en Caisal y que guían la actividad de la Cámara.

A partir de la definición de estos objetivos y en congruencia con los aportes del marco teórico seleccionado, procedemos a definir nuestras categorías de análisis. Puesto que la realidad es siempre compleja y abarca infinitas dimensiones, la definición de estas categorías nos permite enfocarnos en aquellos procesos que resultan clave para diagnosticar la situación actual en la Cámara. De esta manera podemos describir de manera organizada y fehaciente la realidad institucional.

El análisis que surge de esas categorías servirá luego para conocer y analizar las brechas que encontramos entre la situación actual de Caisal y la situación definida por la Institución como *ideal*. Así, podemos identificar los puntos en los que es necesario trabajar para que la Institución supere las dificultades que marcan la distancia entre su situación actual y la situación que pretende alcanzar.

Finalmente, como tercer objetivo general de este trabajo, se propone la elaboración de un Plan de Relaciones Públicas. Para ello, en primer lugar, mediante el ejercicio de la prospectiva, se analizan los posibles escenarios a los que se enfrenta la Cámara, y luego, en base a esto, se construye una propuesta específica que permita a Caisal alcanzar sus objetivos institucionales a través de una adecuada gestión de las relaciones públicas. Se aplica aquí un modelo de planeamiento en relaciones públicas el cual detalla lineamientos de acción pensados para cada público en particular.

Finalizando esta introducción, y a modo de síntesis, enumeramos a continuación los tres objetivos generales que guían este trabajo, junto con los objetivos específicos incluidos en cada uno de ellos:

**1er OBJETIVO GENERAL:** Describir los procesos de comunicación de Caisal con sus diferentes tipos de públicos, tanto internos como externos, en relación a sus objetivos institucionales.

Objetivos específicos:

- a. Conocer los tipos y características de comunicación específica empleados.
- b. Diferenciar comunicaciones con públicos internos y externos.
- c. Identificar los objetivos generales y específicos de Caisal y su vinculación con los procesos de comunicación empleados.

**2do OBJETIVO GENERAL:** Saber acerca de la misión, visión y modelos deseados que predominan en Caisal.

Objetivos específicos:

- d. Identificar la visión y misión de Caisal.
- e. Indagar acerca de los modelos deseados de sociedad, de organización y de comunicación que predominan en Caisal.

**3er OBJETIVO GENERAL:** Delinear un diseño de planificación de Relaciones Públicas en función de los resultados obtenidos.

Objetivos específicos:

- f. Identificar y caracterizar a los públicos con los que Caisal se vincula.
- g. Delinear un Plan de Relaciones Públicas.

## **CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL**

### **1.1. La Institución**

La Cámara de Industrias de la Salud es una asociación de empresarios que se autoconvocaron con el objetivo de fortalecer los vínculos en el sector no sólo entre representantes de las empresas, sino también en la relación con el Estado, así como también establecer contactos con el exterior.

Caisal se preocupa por brindar soluciones a aquellos problemas compartidos por las industrias del sector salud que son difíciles de abordar individualmente, a la vez que canaliza sus intereses hacia el Estado y entes reguladores. Siendo el sector salud uno de los más regulados, la representación sectorial se vuelve una necesidad para las industrias a la hora de participar en la creación de normativa, por ejemplo. Actualmente, el 81% de las empresas que conforman Caisal se encuentran reguladas por autoridades sanitarias.<sup>1</sup>

Las actividades principales de la Cámara son la organización de capacitaciones para miembros de las empresas, participación en ferias nacionales e internacionales (FCE Farma, ExpoMedical, Feria+Foro Hospitalar, entre otras) y vínculo con entes estatales, reguladores, políticos, entre otros.

Caisal se sustenta en sus inicios en un Grupo Asociativo, figura que se encuadra en la Ley Provincial de Promoción Industrial y que se nutre de los beneficios que esta ley establece para los mismos, entre ellos, el sueldo de un Coordinador durante los primeros dos años para la ejecución de tareas administrativas, de logística, comunicaciones, entre otras tareas organizativas. Con apenas cuatro años de antigüedad, ha logrado cumplir los objetivos que le dieron origen y continúa funcionando y consolidando su papel como entidad representante de las industrias del sector.

Caisal agrupa empresas industriales cordobesas, proveedoras del sistema de salud de los rubros: productos médicos, laboratorios de especialidades medicinales, cosméticos, desarrolladores de software de aplicación a la salud, equipos de estética, unidades de salud móviles y otros servicios industriales asociados al rubro. Se trata en su gran mayoría de empresas pequeñas y microempresas con una facturación de entre 1 y 20 millones de pesos anuales.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Datos extraídos de la última encuesta interna de Caisal realizada a principios del 2017.

<sup>2</sup> Datos extraídos de la última encuesta interna de Caisal realizada a principios del 2017.

Cada una de ellas realiza un aporte mensual de \$800 (empresas de hasta 3 empleados) o de \$1100 (empresas de 4 empleados en adelante) para sostener el funcionamiento de la Cámara. Con estos aportes se solventan gastos tales como la participación en ferias, honorarios de especialistas que dan las capacitaciones, sueldo de la Coordinadora, gastos de gráfica y publicidad y gastos administrativos generales.

### **1.1.1. Datos identificatorios, de ubicación y de contacto**

**Denominación Social:** Caisal (Cámara de Industrias de la Salud)

**Dirección:** Esperanza 3182 B°Jardín (domicilio legal establecido en la empresa INGEMED S.A.)

**Teléfonos:** Local: 54.351 466 8275

Móvil: 54.351 156 853 253

Fax: 54.351 466 8275

**E-mail:** [info@caisal.com](mailto:info@caisal.com)

**Website:** [www.caisal.com](http://www.caisal.com)

**Facebook:** <https://www.facebook.com/camaracaisal>

**Twitter:** [@caisalcba](https://twitter.com/caisalcba)

**LinkedIn:** [caisal](https://www.linkedin.com/company/caisal)

### **1.1.2. Características de equipamiento y edilicias**

#### Aspectos edilicios:

Caisal no funciona en un local propio sino que define como domicilio legal y fiscal a la sede de una de las empresas asociadas (INGEMED S.A.) propuesto así por su representante. Sin embargo, las reuniones se realizan en una sala de reuniones alquilada en un espacio de *coworking*<sup>3</sup> en el cual la Coordinadora de Caisal dirige su propia empresa,

---

<sup>3</sup> Este anglicismo se traduciría literal al español como “cotrabajo” pero en este caso es utilizado como neologismo difundido en el ambiente empresarial para referirse a oficinas de alquiler compartidas por trabajadores independientes de diferentes sectores. El espacio alquilado puede ser un escritorio, un box u oficina, o, en este caso, una sala de reuniones. (Fuente: <https://www.foromarketing.com/diccionario/coworking/>, revisado el 15 de diciembre de 2018)

(AXXION Consultora, empresa que figura como socio adherente). También se da el alquiler de salas para eventos especiales o capacitaciones.<sup>4</sup>

Para el caso de alquiler de salas de reuniones en hoteles u otros espacios, algo frecuente en caso de capacitaciones o reuniones con contactos internacionales, Caisal dispone de una cantidad de elementos móviles para disponer en dichas locaciones (como el banner institucional y las letras corpóreas) y agrega, según la ocasión, la impresión de carpetas institucionales o folletería como únicos elementos de identidad.

#### Apreciación general:

En las reuniones a las que asisten asociados o contactos de otras instituciones, se dedica especial atención y presupuesto a la disponibilidad de elementos que identifiquen a la figura de Caisal. Pero en las reuniones más frecuentes, las de la Comisión Directiva o aquellas abiertas a todos los socios, esto no ocurre así. Las reuniones de Directorio (así llamadas por sus miembros), al llevarse a cabo en una sala alquilada *ad hoc*, se asemejan más a una reunión interna de un grupo de trabajo entre colegas. De todas formas, en estas reuniones, la identidad de la Cámara se evidencia, nuevamente, por la presencia de papelería identificada con el logo de Caisal.

### **1.1.3. Tipo y nivel de organización**

#### **Tipo de organización o Forma Jurídica que asume:**

El Estatuto la define como una asociación civil, sin fines de lucro

#### **Nivel organizacional de la Institución:**

Sede única.

---

<sup>4</sup> La presencia de los elementos de identidad de Caisal es entonces percibida más bien virtualmente en la web y en las redes sociales y físicamente en las tarjetas personales otorgadas a los miembros del Directorio, en folletería y carpetas institucionales que se distribuyen sobretodo en ferias y capacitaciones, cartelería y letras corpóreas que se ubican convenientemente en stands de las ferias y otros eventos en que participan y, por último, en la papelería legal incluyendo facturas.

#### 1.1.4. Sector, rubro, y jurisdicción de pertenencia

**Sector institucional:** Privado

**Rubro:** Salud

**Jurisdicción de pertenencia:** Provincia de Córdoba

#### 1.1.5. Referencias históricas institucionales

El camino hacia la formación de Caisal comienza en el año 2010 con una iniciativa del Ministerio de Industria de la Provincia de Córdoba. Con el objetivo de formar *clusters*<sup>5</sup> en distintos sectores, la Secretaría de Industria, dependiente de dicho Ministerio, provee de capacitaciones destinadas a los actores de cada sector (empresas, instituciones científicas, etc.) Pasadas estas instancias de capacitación, algunos empresarios del sector salud se autoconvocan para continuar con los esfuerzos de constituir una organización que promueva y gestione los vínculos entre sí y con otros organismos y deciden conformarse como “Grupo Asociativo”.

El Grupo Asociativo es una figura incluida en la Ley de Promoción Industrial que otorga ciertos beneficios para aquellos que propongan la creación de proyectos que favorezcan y promuevan la actividad industrial. Uno de esos proyectos es la conformación de una cámara que una y represente a las industrias de la salud de toda la provincia.

Luego de la presentación de informes diagnósticos del sector y capacitaciones que se brindaron desde el Estado, se constituye finalmente **Caisal** en el año 2014. Ese año se dispone por medio de la Ley de Promoción Industrial del sueldo de un Coordinador quien realizaría todos los trámites y gestiones necesarias para comenzar a funcionar, tales como la obtención de la personería jurídica y CUIT. Caisal comienza a operar formalmente en el año 2016.

El término “industrias” hace referencia al único tipo de empresas que pueden formar parte de Caisal como socios activos y, de esta manera, quedan excluidas todas las empresas de servicios, instituciones educativas e instituciones estatales. Las entidades que no se ajustan a

---

<sup>5</sup> Según la entrevista a la Coordinadora de Caisal, se ofrece la siguiente descripción de *cluster*: Se trata de una asociación de instituciones de distintos ámbitos con el objetivo de vincular en una organización al sector industrial, al sector científico-tecnológico y al sector estatal. Tradicionalmente, en un cluster participan organismos públicos, organismos educativos o centros de vinculación y de industria. De esta manera, las soluciones que el Cluster plantea serán construidas a través de la articulación del Estado -como facilitador-, el sector científico-tecnológico -como agente de innovación- y el sector industrial -como fuerza productiva-.



esta norma, como el caso del Centro de Excelencia en Productos y Procesos (CEPROCOR) y Hemoderivados UNC, participan como socios honorarios, y, por otra parte, participan también la consultora Axxion y la empresa Protectia que al brindar solamente servicios, se constituyen como socios adherentes.

Desde sus comienzos, Caisal ha mantenido más o menos estable el número de socios (alrededor de los 30) aunque ha habido múltiples cambios entre aquellos que han abandonado su membresía y aquellos que se han sumado desde entonces. A partir del deseo de empresarios de otras provincias de incorporarse como socios se resolvió aceptar a empresas cuya jurisdicción exceda la Provincia de Córdoba. Se trata principalmente de empresas de provincias tales como San Luis, Santa Fe y Tucumán que carecen de cámaras asociativas en su entorno y que no se sienten suficientemente contenidas en asociaciones a nivel nacional, las cuales operan casi exclusivamente en Buenos Aires. De esta forma, Caisal juega un papel importante en el sector para aquellas empresas del interior del país.

Caisal ha participado de ferias internacionales en Brasil, Argentina y Bolivia, ha propiciado numerosas capacitaciones en torno a temas solicitados por los mismos miembros y continúa trabajando para el fortalecimiento del sector industrial de la salud.

#### **1.1.6. Objetivos y valores institucionales**

##### Objetivos

Existe una enumeración formal y detallada de objetivos que figuran en el Estatuto firmado en el año 2014 - momento de la constitución de la Cámara por el Grupo asociativo mencionado - y otra enumeración simplificada que es aquella que se difunde en la folletería de Caisal. Se exponen ambas listas a continuación.

Los objetivos, según el Estatuto, son los siguientes:

- a) Asumir la defensa de los derechos e intereses morales y materiales comunes de la industria de la salud, ante las autoridades públicas y entes privados.
- b) Fomentar el perfeccionamiento y desarrollo de sus asociados y del sector, mediante la colaboración de los mismos y de entidades similares nacionales y extranjeras,

- orientando su acción a una mayor productividad, calidad, eficiencia y competitividad de manera tal que asegure a todos el pleno disfrute de esos logros.
- c) Realizar ante las autoridades públicas, organismos de control y entes privados las gestiones que redunden en mejoras técnicas y económicas consideradas convenientes para la industria de la salud y sus asociados.
  - d) Propender al mejoramiento de la legislación que regula la actividad del sector y auspiciar toda iniciativa conducente a dicho fin.
  - e) Fomentar entre sus asociados por los medios que se consideren más eficaces el estudio, interpretación y aplicación de las normas legales y reglamentarias referidas a las actividades del sector, tanto nacionales como provinciales y municipales.
  - f) Promover el desarrollo y perfeccionamiento de los recursos humanos afectados al sector productivo de la salud, mediante el concurso de instituciones educativas de distinta índole orientadas a esa finalidad.
  - g) Promover la realización de estudios y proponer soluciones sobre todas aquellas cuestiones de orden técnico, económico y social que sean de interés común y que afecten a la industria de la salud.
  - h) Propiciar congresos, exposiciones, ferias, seminarios, misiones comerciales con entidades del país o del extranjero, tendientes a lograr mayor conocimiento de los distintos mercados y herramientas de financiamiento; posibilitar la transferencia de tecnología, oportunidades de negocios y demás actividades conducentes a los efectos del desarrollo de la actividad.
  - i) Prestar la más amplia colaboración a sus asociados sobre los diversos aspectos de su actuación y velar por la mayor armonía en las relaciones empresarias.
  - j) Procurar de sus asociados comportamientos y conductas acordes con la ética profesional del sector, que transparenten al mismo tiempo la asunción concreta y efectiva del grado de responsabilidad social que les compete.
  - k) Realizar cualquier otra actividad lícita de interés general que no contravenga las disposiciones del estatuto ni resulte contraria a los fines de la asociación.

Por otra parte, en la papelería de Caisal, puntualmente en sus folletos y carpetas institucionales, se enumeran los siguientes objetivos:

- Consolidar el sector, promoviendo el conocimiento de sus actores entre sí y con su entorno.
- Promover el sector industrial de la salud.
- Fomentar altos estándares de calidad en los productos.
- Canalizar necesidades de manera institucional.
- Desarrollar actividades y eventos de interés común.
- Difundir información de relevancia para el sector.
- Generar convenios institucionales con sectores clave.

### Valores

En cuanto a los valores de la organización, no existe ningún registro escrito y consensado sobre ellos, por lo que nos guiamos por las declaraciones realizadas en entrevistas para confeccionar la siguiente lista:

- Honestidad
- Transparencia
- Eficiencia
- Trabajo en equipo

#### **1.1.7. Bienes y/o servicios**

La principal función de Caisal es representar a las empresas del sector industrial de la salud y obra como nexo frente a todos los organismos con que éstas se relacionan. Éstos podrían considerarse “servicios” que brinda, aunque, teniendo en cuenta el tipo de organización que es Caisal, podemos decir que se trata más bien de privilegios que disfrutaban aquellos que forman parte de la Cámara como asociados, no como clientes.

### Descripción de las actividades

En la papelería institucional se resume en la siguiente lista todas las actividades que realiza Caisal:

- Contacto permanente con asociados.
- Creación de redes de difusión de novedades.
- Reuniones mensuales de socios con agenda abierta (plenario). Visitas a socios y potenciales socios.
- Eventos de interés para el sector.
- Vínculos y convenios con Cámaras relacionadas.
- Relación fluida con las autoridades sanitarias e industriales.

### Alcance territorial de las acciones

Caisal surge en el marco de una ley provincial de Córdoba (la Ley de Promoción Industrial) pero esto no limita su campo de acción a la Provincia sino que incluye a industrias radicadas en distintos puntos del país e interactúa con organismos provinciales y nacionales. Por otra parte, su participación activa en ferias internacionales permite realizar conexiones que faciliten la exportación para los miembros que la componen, ampliando así las redes de contactos con los que Caisal interactúa. Hasta el momento, el único país con el que se han realizado contactos para el incremento de las exportaciones es Brasil pero se plantea el vínculo con otros países de Latinoamérica. En el año 2018 se realizó una visita a industrias y entidades homólogas en la Región de Castilla - León, en España, por medio de contactos interinstitucionales del Gobierno de la Provincia de Córdoba con las autoridades de dicha región.

#### **1.1.8. Estructura organizativa**

La estructura organizativa de la Cámara está definida en su Estatuto. Allí se describen los distintos tipos de socios que pueden conformar la Cámara, la composición y funciones de la Comisión Directiva, un órgano fiscalizador y las asambleas generales.

En primer lugar, se define a los socios según las siguientes categorías:

**ACTIVOS:** Industrias del sector de la salud, legalmente constituidas, que cumplen con las normas municipales, provinciales y nacionales, y que están establecidas en el territorio de la Provincia de Córdoba o en otras provincias. Se incluye también a todas aquellas personas físicas que pertenezcan a la actividad industrial de la salud, que habiendo participado en la constitución de la entidad y prestado su conformidad por escrito a los presentes estatutos, hayan sido aceptados por la Comisión Directiva.

**HONORARIOS:** Representantes de organizaciones que en atención a los servicios prestados a la asociación sean designadas a propuesta de la Comisión Directiva o de un número de asociados con derecho a voto no inferior al 15%. Los socios honorarios carecen de voto en las Asambleas y no pueden integrar los órganos sociales.

**ADHERENTES:** Quienes sin reunir las condiciones requeridas para ser socios activos, manifiesten en forma expresa su interés de participar en las actividades de la entidad. Pagan una cuota social y tienen derecho a voz, pero no a voto en las asambleas, ni pueden ser elegidos para integrar los órganos sociales.

En el Estatuto se establece que la asociación será dirigida, representada y administrada por una Comisión Directiva compuesta por SIETE (7) miembros titulares que desempeñan los siguientes cargos: PRESIDENTE, VICEPRESIDENTE, SECRETARIO, TESORERO, TRES (3) VOCALES TITULARES y UN VOCAL SUPLENTE. La fiscalización social estará a cargo de un REVISOR DE CUENTAS TITULAR y UN (1) REVISOR DE CUENTAS SUPLENTE.

Para integrar los órganos sociales se requiere pertenecer a la categoría de socio activo, con una antigüedad de seis meses y encontrarse al día con tesorería. Todos los cargos son ejercidos en forma personal y ad-honorem.

Según el Estatuto, la Comisión Directiva se ha de reunir una vez por mes y, además, en forma extraordinaria toda vez que sea citada por el Presidente o a solicitud de tres de sus miembros. La realidad indica que estas reuniones se realizan normalmente cada tres meses.

En cuanto a las asambleas que convocan a todos los socios, el Estatuto prevé las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias. La Asamblea general Ordinaria es convocada una vez por año, las Asambleas Generales Extraordinarias, siempre que la

Comisión Directiva lo estime necesario o cuando lo soliciten el Órgano de Fiscalización o el diez por ciento (10%) de los asociados con derecho a voto.

### Organigrama

Caisal está formada por 30 empresas asociadas, cuyos representantes de mayor jerarquía participan de las reuniones (a veces son dueños, otras veces, altos ejecutivos). Entre ellos se eligen aquellos que conformarán la Comisión Directiva cumpliendo funciones *ad honorem* en pos del buen funcionamiento de la Cámara. Además de los socios que ocupan cargos en la gestión de la Cámara, Caisal tiene un solo empleado en relación de dependencia: una coordinadora que colabora en tareas administrativas generales, logística y gestión de redes.

Es importante mencionar que al momento de realizar un diagnóstico, la organización carecía de un organigrama diseñado. A los efectos de graficar la estructura en este punto se realizó el siguiente esquema que luego fue aprobado por la Coordinadora:



Descripción de los cargos:

**Presidente:** Farm. Luis Argañarás

Te: 3516699672

Lugar de trabajo: Química Luar

Tareas a cargo:

- Ejercer la representación de la Entidad
- Convocar a las sesiones de la Comisión Directiva y presidir éstas y las Asambleas
- Tendrá derecho a voto en las sesiones de Comisión Directiva, al igual que los demás miembros del cuerpo y, en caso de empate, votará nuevamente para desempatar
- Firmar con el Secretario, las actas de las Asambleas y de las sesiones de la Comisión Directiva, la correspondencia y todo documento emanado de la asociación
- Autorizar con el Tesorero las cuentas de gastos firmando los recibos y demás documentos de tesorería, de acuerdo con lo resuelto por la Comisión Directiva, no permitiendo que los fondos sociales sean invertidos en objetos ajenos a lo prescripto por el Estatuto
- Dirigir las discusiones, suspender y levantar las sesiones de la Comisión Directiva y Asambleas cuando se altere el orden o falte el debido respeto
- Velar por la buena marcha y administración de la asociación, observando y haciendo observar el estatuto, reglamento y resoluciones de las Asambleas y de la Comisión Directiva
- Sancionar a cualquier empleado que no cumpla con sus obligaciones y adoptar las resoluciones en casos imprevistos, *ad-referendum* de la primera sesión que celebre la Comisión Directiva.

**Vicepresidente:** Cargo actualmente vacante.

Tareas a cargo:

Tal como lo establece el Estatuto, el Vicepresidente ha de reemplazar al Presidente en los casos de ausencia temporal o definitiva de éste, en cuyo caso tendrán iguales deberes y atribuciones.

**Secretario:** Ing. Rafael Senestrari

Te: 3515107166

Lugar de trabajo: Ingemed S.A.

Tareas a cargo:

- Asistir a las Asambleas y sesiones de la Comisión Directiva, redactando las actas respectivas, las que asentará en el libro correspondiente y firmará con el Presidente
- Firmar con el Presidente la correspondencia y todo documento de la asociación
- Citar a las sesiones de la Comisión Directiva
- Llevar al día el Libro de Actas de Asambleas y de Comisión Directiva de acuerdo con el Tesorero, el Registro de Asociados. El Vocal colabora con la tarea del Secretario, reemplazándolo en caso de ausencia o vacancia con iguales deberes y atribuciones, y hasta completar el mandato si el reemplazo fuere definitivo.

**Tesorero:** Cra. María Laura Castillo

Te: 3512034088

Lugar de trabajo: Suabel

Tareas a cargo:

- Asistir a las sesiones de la Comisión Directiva y a las Asambleas
- Llevar, de acuerdo con el Secretario, el Registro de Asociados, ocupándose de todo lo relacionado con el cobro de las cuotas sociales
- Llevar los Libros de Contabilidad
- Presentar a la Comisión Directiva balances mensuales y preparar o hacer preparar anualmente el Balance General, Cuenta de Gastos y Recursos e Inventario, que deberá aprobar la Comisión Directiva para ser sometidos a consideración de la Asamblea General Ordinaria
- Firmar con el Presidente los recibos y demás documentos de Tesorería efectuando los pagos autorizados por la Comisión Directiva
- Efectuar en una institución bancaria, a nombre de la asociación y, a la orden conjunta del Presidente y Tesorero, los depósitos del dinero ingresado a la caja social, pudiendo retener en efectivo hasta la suma autorizada por la Comisión Directiva, para afrontar los gastos de urgencias o pagos comunes
- Dar cuenta del estado económico de la Entidad a la Comisión Directiva y al Órgano de Fiscalización toda vez que estos lo requieran.



**1er Vocal Titular:** Cr. Alberto Costa

Te: 5354230022

Lugar de trabajo: Lavimar

Tareas a cargo:

- Asistir a las Asambleas y a las sesiones de la Comisión Directiva, con voz y voto
- Desempeñar las comisiones y tareas encomendadas por la Comisión Directiva
- Reemplazar al Presidente, Secretario, o Tesorero en casos de ausencia o vacancia, con las mismas atribuciones y obligaciones.

**2do Vocal Titular:** Mic. José Luis Carbonari

Te: 3516627077

Lugar de trabajo: Laboratorios Brizuela

Tareas a cargo:

*Ídem 1er Vocal Titular*

**3er Vocal Titular:** Federico Rubinstein

Te: 3515313333

Lugar de trabajo: Starbene

Tareas a cargo:

*Ídem 1er Vocal Titular*

**1er Vocal Suplente:** Ing. Oscar Baretto

Te: 3515633601

Lugar de trabajo: Leistung

Tareas a cargo:

- Reemplazar a los vocales titulares en los casos de ausencia o de vacancia, en cuyo caso tendrán iguales deberes y atribuciones
- Podrán concurrir a las sesiones de la Comisión Directiva con derecho a voz, pero no a voto, excepto cuando reemplazar en a algún titular.

**Fiscal Titular:** Ing. Jorge Feas

Te: 3516507394

Lugar de trabajo: Feas Electrónica

Tareas a cargo:

- Examinar los libros y documentos de la asociación por lo menos cada tres meses
- Asistir a las sesiones de la Comisión Directiva cuando lo estime necesario
- Fiscalizar la administración y la percepción e inversión de los fondos sociales, comprobando frecuentemente el estado de caja y la existencia de los títulos y valores de toda especie
- Verificar el cumplimiento de las leyes, estatutos y reglamentos
- Dictaminar sobre la Memoria, Inventario, Balance General y Cuenta de Gastos y Recursos presentados por la Comisión Directiva
- Solicitar la convocatoria a Asamblea General Extraordinaria cuando lo juzgue necesario, poniendo los antecedentes que fundamenten su pedido en conocimiento de las autoridades competentes, cuando se negare a acceder a ello la Comisión Directiva
- Vigilar las operaciones de liquidación de la asociación. El Órgano de Fiscalización cuidará de ejercer sus funciones de manera de no entorpecer la regularidad de la administración social.

**Fiscal Suplente:** Pablo Conci

Te: 3515579667

Lugar de trabajo: Chesty Natural

Tareas a cargo:

- Reemplaza al Fiscal Titular en los casos de ausencia o de vacancia, en cuyo caso tendrá iguales deberes y atribuciones

**Coordinadora:** Agnese Martinelli

Te: 3515939271

Lugar de trabajo: Caisal /Axxion Consultora

Tareas a cargo:

- Relevo de datos de interesados en asociarse a la Cámara y su derivación a la Comisión Directiva para su evaluación.

- Gestión de los medios de comunicación institucional: e-mail institucional, redacción y envío de Minutas de reuniones, redacción y envío del Boletín institucional, gestión de redes sociales.
- Organización de eventos internos (capacitaciones, Almuerzo de fin de año, etc) y gestión de la participación de Caisal en Ferias y/o eventos de alcance provincial, nacional e internacional.
- Tareas generales de logística relacionadas a la actividad de la Cámara: conferencias, capacitaciones, viajes, etc.

Cantidad de personas por área:

**Total de socios:** 30

**Total de miembros de la Comisión Directiva:** 7 (sin contar el vocal suplente)

**Total de miembros del Órgano Fiscalizador:** 1 (sin contar el fiscal suplente)

**Total de empleados:** 1 Coordinadora

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1. La aproximación sistémica a la comunicación

Este trabajo se realiza a la luz de la perspectiva sistémica de la comunicación. Esta aproximación a los procesos de comunicación nos permitirá entenderlos en su funcionamiento e interacción con otros procesos para lograr, de esta manera, un conocimiento cabal sobre el desarrollo de la comunicación en la organización.

Ante todo, debemos comprender que plantear la comunicación desde una perspectiva sistémica es entenderla como un grupo de elementos en interacción en el que la modificación de uno de ellos afecta las relaciones de todo el conjunto (Edmond Marc y Dominique Picard, 1992). Además, implica considerar, por un lado, que existe una energía que impulsa los intercambios - energía que hace del proceso algo dinámico - y, por otro, que la circulación de informaciones y significaciones aseguran el desarrollo, la regulación y el equilibrio de los procesos funcionales.

La comunicación puede, a su vez, ser entendida como un sistema abierto de interacciones ya que no existe un “vacío social” que envuelve a los interactuantes, sino que siempre se verá influida por el entorno, por un *marco* espacio-temporal. En este sentido, Marc y Picard (1992, p. 40) describen tres principios a los que está sujeta la comunicación como sistema abierto:

- a) El principio de **totalidad**: Este principio se basa en la afirmación “el todo es más que la suma de las partes”, es decir que el sistema posee características diferentes a aquellas de los elementos que lo componen. Esto implica que la comunicación no debe entenderse como una acción individual de un sujeto sobre otro sino como un proceso recíproco, situado en determinado contexto y de significación particular.
- b) El principio de la **causalidad circular**: El comportamiento de cada sujeto involucrado en el proceso de comunicación forma parte de un juego de implicaciones mutuas, de acciones y retroacciones cuyo análisis e interpretación no puede darse aisladamente del proceso.
- c) El principio de **regulación**: No existe comunicación que no obedezca a un mínimo de reglas, normas, convenciones, tales como códigos semióticos, reglas

conversacionales, normas y rituales socioculturales. Gracias a estas regulaciones se mantiene la estabilidad de la interacción, mientras que otras fuerzas, de manera contraria, pujan por la desregulación, el cambio y la innovación.

Estos principios nos guían en el análisis de la comunicación invitándonos a observar en ella:

- La estructura y el funcionamiento de la **interacción**.
- Las formas de equilibrio que la regulan
- La dinámica que activa el proceso, es decir los juegos y estrategias que se ponen en marcha.

## 2.2. La perspectiva de la interacción

El surgimiento de la noción de interacción en el estudio de las ciencias humanas se da a principios del siglo XX en el ámbito de la psicología social y de la sociología. En sociología se da lo que se conoce como “una vuelta al actor”: un giro que coloca a la interacción individual en el centro y funda así una corriente de estudios, la *microsociología*, en contraposición a la perspectiva macrosociológica, centrada en conceptos tales como la sociedad, la clase, la estructura. (Marc y Picard, 1992).

Esta nueva perspectiva confiere a las ciencias humanas una nueva noción epistemológica que se asienta luego de la segunda guerra mundial, bajo la influencia de la teoría de los sistemas de Ludwig von Bertalanffy (1940), y los estudios de la cibernética de Norbert Wiener (1948).<sup>6</sup> En esta nueva noción, fundada en los principios de orden cibernético, se destaca su causalidad circular (no lineal), su retroactividad y la información en el centro de la cuestión. Este último punto coloca, naturalmente, a los procesos de comunicación en el sistema como principal objeto de estudio.

Metodológicamente, esta postura implica conceder primacía a una forma de observación y descripción apoyada en diferentes formas de registro (fotografía, video, grabaciones, etc.); privilegiar el trabajo de campo para la observación de los fenómenos en su contexto, enfocándose así en las interacciones reales y auténticas en la vida cotidiana, en vez de aquellas provocadas por el investigador en el laboratorio; centrar el estudio en el proceso

---

<sup>6</sup> Disciplina que resulta del encuentro de la mecánica y la biología y se ocupa del estudio de sistemas complejos a partir de los conceptos de información, comunicación y regulación. Marc, E. (1992). *La interacción social: cultura, instituciones y comunicación*. Paidós Ibérica. (p. 12)

de comunicación, considerándolo un fenómeno global que integra la palabra, la mímica, la mirada, los gestos, la distancia interpersonal; y, por último, comprender al objeto no como un sujeto aislado sino como parte de un sistema más amplio que implica su relación con otros (Marc y Picard, 1992).

### 2.3. La interacción social

Siendo que tomaremos la noción de **interacción social** para analizar y comprender mejor los procesos de comunicación institucional, conviene apuntar a una definición clara de la misma. Para Jean Louis Maisonneuve (1968), “la interacción tiene lugar cuando una unidad de acción producida por un sujeto A actúa como estímulo de una unidad de acción producida por un sujeto B, y viceversa.” (citado en Marc y Picard, 1992, p. 14). Marc y Picard completan esta definición resaltando la importancia de la reciprocidad, es decir, la retroalimentación que produce una acción de un sujeto sobre el otro:

“Es la reciprocidad, la conducta de retorno, lo que confiere a las conductas, a la consideración del otro, su carácter de interacción [...] en la medida en que la percepción del sujeto que percibe es modificada por la espera de una reciprocidad, hay interacción social.” (p. 14)

A su vez, el mismo *feedback*<sup>7</sup> va condicionando las respuestas del sujeto en la interacción, en el encuentro con el otro. Cuando un sujeto se siente percibido, es probable que intente modificar y/o controlar su apariencia, sus gestos, sus palabras. La co-presencia es fundamental para la definición de Erving Goffman quien describe la interacción social como aquella que “se da exclusivamente en las situaciones sociales, es decir en las que dos o más individuos se hallan en presencia de sus respuestas físicas respectivas” (Galindo, 2015, p. 16).

Según el modelo dramático de Goffman, a partir de la observación de la dinámica de la interacción es que podemos comprender la estructura social moderna (Galindo, 2015). Esto se logra a través del análisis de los marcos que encuadran las interacciones. Es por eso que Marc y Picard (1992) ponen énfasis en la consideración de las interacciones sociales

---

<sup>7</sup> Este término, tomado del modelo matemático de la información, se toma aquí como sinónimo de “retroalimentación”.

como *dialécticas* ya que si las relaciones sociales se reproducen en cada interacción es éste también el lugar en el que puede introducirse la intervención y el cambio deseado en los vínculos sociales. De este modo, entendemos que los agentes no están destinados a “padecer” las estructuras sino que poseen también el poder de modificarlas. Esta premisa es la que nos permite plantear la importancia de realizar un diagnóstico de los procesos de comunicación institucional y, en respuesta, promover una planificación adecuada, orientada a la consecución de los objetivos institucionales.

La interacción social se constituye como un *fenómeno social total* puesto que se trata de un fenómeno en el que toda la sociedad y sus instituciones están implicadas, y en el cual interactúan dimensiones psicológicas, sociales y culturales (Marc y Picard, 1992). Se comprende entonces como un proceso inmerso en un marco de espacio y tiempo marcado por códigos y ritos sociales y culturales.

Para analizar la interacción social, Goffman propone la creación de “marcos conceptuales de bajo alcance”, los cuales pueden servir para dar cuenta de una realidad (Galindo, 2015). Al observar el marco de las interacciones, el cual es a la vez dinámico, podemos interpretar el accionar de los agentes puesto que en él se definen los códigos con los que cada uno de los actores encara una interacción. Con frecuencia encontramos en los marcos leyes que no son sino conocimientos prácticos que permiten mantener el orden de la interacción. Conviene entonces observar cuidadosamente para comprender qué reglas se están poniendo en juego durante la interacción, puesto que muchas veces se aplican normas de deferencia a través de opiniones o comportamientos gestuales o verbales de respeto o moderación, cuyo cumplimiento no es consciente sino que responde a un proceso de socialización que, con los años, nos enseña a interactuar en el encuentro con el otro.

El eje de la teoría de Goffman en relación a los marcos se distingue de otras teorías sociales porque no considera que el sujeto esté siempre e irremediablemente identificado con su rol en la interacción sino que actúa más bien en base a intereses diversos, utilizando los rituales de interacción para alcanzar sus propias metas. Este modelo dramático, además de ver las acciones expuestas de los agentes, permite indagar sobre las estrategias que se ponen en juego en la interacción teniendo en cuenta los intereses que motivan a cada uno. Es decir que la interacción no implica sólo poner en actividad ciertas reglas de cortesía sino que se trata de un *campo de juego* en el que los interlocutores tendrán la prioridad de mantener y proteger tanto una determinada imagen de sí mismos, como la del otro (Galindo, 2015). En

esta actividad, el actor debe ejercer un permanente monitoreo de la situación y de las expectativas de los demás.

La interacción puede abordarse como un “proceso de comunicación”, entendiendo éste, desde una concepción sistémica, como un proceso interactivo y dinámico. Marc y Picard (1992) definen a la comunicación como “un fenómeno relacional en el que los interactuantes, la situación, los comportamientos interactúan estrechamente entre ellos, formando un *sistema* circular de acciones y reacciones, de estímulos y respuestas” (p. 20). De esta manera, podemos establecer que un proceso de comunicación implica un proceso intersubjetivo de interpretación en el cual los sujetos, sin tener un control absoluto de la situación, ponen en juego estrategias a partir de motivos y posturas personales.

#### **2.4. Los aportes del interaccionismo simbólico**

Según afirma George Mead, la conciencia del individuo se desarrolla como resultado de las relaciones que mantiene en todos los procesos sociales en que participa. El sujeto interioriza el punto de vista del otro y reacciona a éste y en esa interacción va definiendo su propia esencia. Es decir, el individuo se experimenta a sí mismo adoptando el punto de vista de los otros en la interacción (Mead citado en Marc y Picard, 1992, p. 69).

Es, entonces, en el proceso de comunicación social que el sujeto elabora la conciencia de sí mismo y, de la misma manera, las diversas facetas del sí mismo reflejan, a su vez, aspectos del proceso social.

El sujeto construye así la conciencia de sí mismo y de los demás a través de dos elementos fundamentales: el lenguaje y el juego.

Si consideramos que en la sociedad la comunicación se da por medio de símbolos significativos, hay que reconocer el papel del lenguaje y de los símbolos, que implican un proceso interno de interpretación. El sujeto se desenvuelve en un mundo de significados compartidos que le permiten, no sólo comprender las actitudes de los demás, sino también moldear la propia. En definitiva, la interacción no es una mera relación estímulo-respuesta sino que incluye la interiorización y anticipación del individuo a la conducta de los demás cuyo análisis lo llevará a regular su propia conducta.



Por su parte, el papel del juego en la conformación del “yo” se ve reflejado en distintos aspectos de la interacción: la adaptación a un rol, la identificación de sí mismo como miembro de un equipo y el control de la comunidad sobre sus miembros.

Por medio del lenguaje y del juego, el sujeto es capaz de construir la conciencia de sí mismo y de los demás. Ambas instancias le permiten al sujeto desarrollar la capacidad de asumir el rol del otro y, de esta manera, el “sí mismo” se desarrolla como una respuesta al “otro generalizado”. Por esa razón, Mead afirma que el “sí mismo” se construye en base a una reacción que es común a todos y, para desarrollar una personalidad, el individuo ha de formar parte de una comunidad (Marc y Picard, 1992, p. 71).

## **2.5. El contexto de la interacción**

El análisis de la interacción social no ha de ser aislado sino que debe incluir el contexto en el que se inscribe. Marc y Picard (1992) advierten que como “contexto” no se ha de entender tan sólo a las circunstancias en que se da la interacción sino más bien un campo social que incluye conjuntos de sistemas simbólicos, estructuras y prácticas que constituyen un sistema referencial y un orden que hacen posible el intercambio y otorgan sentido a la interacción.

El campo social aporta códigos, tales como el lenguaje en sí mismo, pero también incluye otros sistemas semióticos como el código de vestimenta, la simbología del espacio, la presentación de sí mismo y todo el conjunto de rituales que organizan la interacción. De la misma manera, aporta reglas y normas que hacen a la regulación de la interacción favoreciendo el intercambio, el equilibrio y la reciprocidad. Marc y Picard destacan tres aspectos del contexto: el marco, la institución y los rituales.

### El marco

La noción de *marco* nos permite designar estructuras espaciales y temporales que encuadran las interacciones dentro de la institución.

En cuanto al espacio, los autores abordan la importancia de un análisis proxémico que indica ciertos aspectos de la comunicación tal como se dan dentro de una organización. La

cercanía/distancia de los actuantes se interpreta como una proyección simbólica de la realidad cultural. Así, la disposición espacial de los actores en una oficina puede ser indicadora de la frecuencia y calidad de comunicación entre los mismos: por ejemplo, si trabajan en oficinas separadas, si los cargos de jerarquía se encuentran en otro piso del edificio, si se permite la circulación o no de los miembros de la empresa por los diferentes espacios (espacios públicos y privados), etc.

En referencia al tiempo, se toma el mismo como una estructura simbólica que impone el ritmo de la vida individual y social que se puede analizar desde las siguientes perspectivas:

- Tiempo y culturas: Cada cultura percibe el tiempo de manera particular según sus modos de producción, prácticas cotidianas, estilos de vida, valores y tradiciones.
- Tiempos sociales: Dentro de una misma sociedad el tiempo varía según clases, grupos, edades, sexos y medios de vida (ciudad/campo). En las sociedades occidentales modernas se presenta una fragmentación del tiempo social que se distingue entre tiempo de trabajo, tiempo familiar, tiempo libre, etc.
- Tiempos psicológicos: El tiempo es a la vez factor objetivo y vivencia subjetiva. Se presenta bajo categorías psicológicas en dos modalidades: tiempo de los procesos primarios (escapa a la lógica cronológica para doblarse a mecanismos inconscientes) y tiempo de los procesos secundarios (que al ser un tiempo socializado, es objeto de un manejo consciente).

### La institución

La *institución* es definida por Marc y Picard (1992) como “una forma fundamental de organización social, definida en un conjunto estructurado de valores, normas, roles, formas de conducta y de relación.”(p. 90) Así, podemos entender que cada sociedad es un sistema de instituciones que organizan y regulan distintos aspectos de la vida social de manera que no existe ninguna forma de interacción que se sitúe fuera de un contexto institucional. Luego, el estudio de cada interacción ha de incluir estos elementos para entender cómo la institución influye en las relaciones interpersonales.

El concepto de institución en sentido amplio se manifiesta en el funcionamiento de las organizaciones, en tanto organismos de estructura estable que sirven como marco al desarrollo de gran parte de las interacciones cotidianas. La organización es considerada un sistema abierto que hace interactuar a diferentes elementos (individuos, grupos, servicios tecnología)

y que cumple diversas funciones (administrativas, productoras, técnicas, comerciales) obedeciendo a ciertas reglas (Marc y Picard, 1992).

Para los autores, el contexto organizacional influye en las relaciones sociales desde tres ángulos: la *comunicación*, la definición de *roles y status* y las *estrategias* y relaciones de poder que se reflejan en las interacciones

*Comunicación*: se controla la forma, el contenido y la circulación de los mensajes. La forma se define por los usos y costumbres que se dan dentro de la institución, principalmente definidos por los status de los interactuantes. El contenido, por su parte, está relacionado a la proximidad entre las personas que pueden construir una relación informal dentro de la institución posibilitando que la comunicación no se limite a temas intrínsecos de las actividades de la organización sino también a conversaciones del orden de lo personal, lo familiar, lo afectivo. La medida en que se dan este tipo de conversaciones está determinada por el grado en que la organización permite este tipo de encuentros (recreos, pausa de almuerzo, etc.) Por último, la forma en que circulan los mensajes se define por la formación de redes formales o informales de comunicación. Las formales determinarán “pasos obligados” y “pasos prohibidos” en la circulación, lo cual puede resultar en una “segregación adaptativa” en la que la secuencia de pasos en la comunicación garantiza mayor eficacia (por ejemplo, rutinas de control cruzado), o bien en “segregación inadaptada”, la que corresponde a una actitud defensiva de los individuos o grupos que los lleva a aislarse (por ejemplo, el jefe que tiene una secretaria que filtra el acceso de los empleados a su oficina). En cuanto a las redes informales, es poco el control que la organización puede ejercer sobre ellas, excepto, como ya dijimos propiciando, limitando o prohibiendo el contacto entre las personas.

*Roles y Status*: El rol es aquello que define la participación de un individuo en la interacción, y está firmemente relacionado al status, es decir, la posición de los sujetos en un orden jerárquico dentro de la institución. El rol marca una serie de actitudes y comportamientos esperados en una situación determinada por parte de los individuos. Su determinación está dada por las expectativas del mismo actor (cómo percibe él mismo su lugar), de los compañeros y por las limitaciones que la misma organización pueda definir. La determinación de roles no es unidimensional sino que muchas veces combina varias facetas, lo cual posibilita, en algunos casos, un conflicto de roles.

*Análisis estratégicos:* En la teoría de los juegos se define al comportamiento estratégico como aquel destinado a obtener el máximo de beneficios con el mínimo riesgo. Dentro de la institución es importante recordar que los agentes se comportan de acuerdo a sus intereses, pero dentro de las normas determinadas por la estructura organizacional. Esto resulta en organizaciones que rigen estrictamente las relaciones de sus empleados, sea entre colegas, con los superiores, con los proveedores, con los clientes, o bien, en estructuras más flexibles que dan margen a la libertad e iniciativa de los actores dentro del contexto institucional. Las estrategias interactivas se inscriben entonces en el marco de “juegos” más o menos estructurados por la organización. En el intercambio, se pueden percibir *relaciones de poder* en las que cada actor aprovechará su margen de libertad para hacer rentable su participación en la interacción. El orden organizativo es, entonces, un fenómeno dinámico, producto de lo que dicta la lógica organizacional y las estrategias interpersonales.

### Los rituales

La organización regula las relaciones por medio de *rituales* en los procesos de comunicación. Estos sirven para facilitar la unión entre los individuos y reforzar la cohesión del grupo y su ausencia puede percibirse como una ofensa. Para los autores, el trato social constituye un modelo normativo que asegura una estructuración de los intercambios sociales a la vez que establece un código (asimilable al lenguaje) que permite la comunicación. Los signos rituales pueden clasificarse según su función:

- *De pertenencia:* Por ejemplo, la vestimenta.
- *De reconocimiento:* Por ejemplo, un saludo, una sonrisa, un apretón de manos.
- *De deferencia:* Por ejemplo, recibir a alguien de pie, mantener la distancia
- *De puntuación:* Por ejemplo, levantarse, tender la mano, acompañar a la puerta, los cuales marcan el inicio y final de un encuentro.

El ritual es primordialmente un elemento de carácter normativo ya que obliga a adaptar los comportamientos a formas predeterminadas contribuyendo a una regulación del intercambio. Esto se logra a través de los siguientes principios de equilibrio:

1. El compromiso: Desde el momento en que comienza la interacción, ésta ha de ser la actividad principal de todos los que participan. Cualquier otra actividad debe

pasar a segundo plano o se tomará como indicio de ofensa (por ejemplo, mirar el celular durante una reunión).

2. Intercambio y reciprocidad: Implica que los participantes han de cooperar en la relación y en el equilibrio, es decir que cada actor haga espacio a los intereses e intervenciones de los otros. A esto se suma la respuesta equivalente a las atenciones recibidas: una sonrisa se devuelve con otra sonrisa, una invitación, con otra invitación y, de esta manera, se establece un estado de reciprocidad en el que los interactuantes tienen un intercambio de equivalente de consideraciones.

Llamamos modelo dramático al construido por Goffman puesto que éste utiliza metáforas teatrales para analizar las interacciones cotidianas donde la vida social se compara con una escena teatral en la que actores interpretan papeles de acuerdo con las circunstancias. La definición de la situación en que se da la interacción es fundamental para establecer los roles de cada participante y es en ese contexto que cada actor va a reivindicar una cierta *identidad*.

Cada actor intentará presentar una imagen valorizada de sí mismo, es decir que pone en acción una puesta en escena del “yo”. A través del mantenimiento corporal, la ropa, la forma de hablar y de presentarse a los demás, el actor intenta conducir al reconocimiento de una imagen positiva de sí mismo. “La función del ritual es facilitar el acercamiento con el mínimo de riesgos para la imagen de los interactuantes”, explican Marc y Picard (1992, p. 110).

Dentro de la clasificación de los rituales de Goffman, se destacan tres tipologías:

- Los rituales de acceso: Marcan el acercamiento o alejamiento, el inicio o final de la conversación. El saludo, un breve comentario, una demostración de afecto.
- Los rituales de confirmación: Tendientes a responder a las expectativas del otro, se confirma su imagen a través de la atención, interés y deferencia durante la comunicación.
- Los rituales de reparación: Intentan transformar un acto que puede ser considerado ofensivo en algo aceptable. La ruptura del equilibrio exige reparación para establecer el orden inicial que regía el intercambio antes de la perturbación. Se puede dar en forma de justificación, excusa o ruego los cuales deberán ser aceptados por el interlocutor.

- Las transgresiones: Son actos más o menos deliberados que demuestran indiferencia, desinterés, menosprecio o el deseo consciente de ofender al otro. Puede ser una falta a las reglas, como sería omitir los rituales de acceso (no saludar), ignorar los rituales de confirmación (no prestar atención a lo que el otro expresa), omitir la reparación de una infracción (no pedir disculpas por retrasarse) o bien puede tomar la forma de una acción positiva que atenta contra la reserva, seguridad, o dignidad de los demás (un comentario indecente, un insulto)

Todo lo que una organización supone en tanto que forma estructurada y estable de institución, va a influir naturalmente en las formas de comunicación que se den en torno y dentro de ella. Entonces estaremos hablando de *comunicación institucional*.

## **2.6. La comunicación institucional**

Comprendemos que la comunicación como proceso está presente en todas las instancias de convivencia del ser humano. Pero al tomar lugar dentro de una institución que opera como marco, la comunicación deviene en un proceso complejo en el que se ponen en juego actitudes, estrategias, conocimientos y habilidades que tienen que ver no sólo con los sujetos intervinientes, sino también con la realidad institucional.

Avejera (1987) define a la comunicación institucional como “el conjunto de fenómenos, actividades y/o procesos cuya finalidad implícita o explícita es la de generar, inducir, producir, conservar y/o transformar los conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y/o destrezas de las personas, grupos, colectividades, sectores y/o clases sociales que constituyen su población meta”(p. 1). Podemos entender entonces que los procesos de comunicación que se producen en el marco de una organización están influidos por las normas y valores que esta organización profesa, a la vez que están condicionados por los objetivos que la organización se propone. Ésa es la realidad a la que debemos acercarnos para poder estudiar mejor los procesos de comunicación.

Ante la necesidad de analizar los procesos de comunicación en la organización a propósito de este trabajo, conviene distinguir teóricamente entre comunicación interna y externa ya que los procesos que se desarrollan en cada uno de esos ámbitos se diferencian en

sus componentes y características. Aquí recurriremos a los conceptos desarrollados por Avejera (1987):

#### Comunicación Interna:

Se trata del conjunto de procesos de interacción interpersonal, organizacional e interorganizacional que se establece consuetudinariamente entre sus miembros, en cumplimiento con los objetivos institucionales y en defensa de las estrategias de sobrevivencia de los involucrados.

Dentro de la comunicación interna se han de distinguir los sistemas de canales y medio que utiliza la organización así como las redes de comunicación establecidas formal e informalmente.

#### Comunicación Externa:

Es el conjunto de actividades y procesos cuya finalidad es la de proveer informaciones, desarrollar-inhibir actitudes y dotar de nuevas habilidades-destrezas, en el marco del tipo de servicios específicos que brinda la institución a sus públicos meta reales, virtuales y potenciales.

Se habla también de *comunicación extra-institucional* y de *imagen de la institución* puesto que la comunicación externa contribuye a una representación mental cognitivo-afectiva que los públicos externos se forman de ella. Capriotti (1992), define a la Imagen de Empresa como “la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la misma” (p. 30). La imagen es la estructura mental u opinión que tienen los públicos respecto de una organización, sostenida, principalmente, por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para definir e identificar a esa marca de las demás (Capriotti, 2007, p. 8).

Esta imagen depende en gran medida de la calidad de la relación entre la institución y sus públicos externos. Dicha relación se produce fundamentalmente a través de la comunicación externa que crea expectativas logrando la percepción de la institución a través de una imagen favorable o desfavorable. Es por eso que, ligado al concepto de imagen, surge el concepto de Posicionamiento, el cual es definido por Kotler y Keller (2012) como “la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (p. 276). No sólo es importante

ocupar un lugar en la mente de los públicos sino que esta posición distinga a una marca de las marcas competidoras otorgándoles una ventaja estratégica en el mercado (Kotler y Keller, 2012, p. 53).

En el momento de abordar la realidad comunicativa institucional, Avejera advierte que es necesario contar con categorías teórico-metodológicas que permitan organizar y analizar cómo se dan los procesos de comunicación. Estas categorías guían no sólo el abordaje sino también el conjunto de tareas y actividades de la práctica profesional del comunicador. Primeramente, se identifican los planos institucionales, es decir, las agrupaciones significativas de diversos aspectos de la vida institucional que se encuentran dispersos, inconexos o en forma de funciones que agrupan tareas y actividades de comunicación por su especificidad y objetivos.

Dentro de los planos institucionales que describe Avejera, destacamos a propósito de este trabajo, tres de ellos: el marco doctrinario, el sistema de fines y objetivos y la estructura organizativa.

#### **a) Marco doctrinario**

Es el conjunto de valores colectivos, normas grupales y pautas de comportamiento individual que la institución adopta y desarrolla para conseguir su propia misión en la sociedad. Esta agrupación nos permite indagar acerca de cómo piensa la institución y cuál es su cosmovisión del entorno y de sí misma. Dentro de este marco encontramos creencias, ideas, ideologías y formas de concebir el mundo que podemos identificar en la cultura institucional. Los valores son los ideales que comparten y aceptan los miembros de una institución de forma explícita o implícita e influyen fuertemente en sus comportamientos. Por otra parte, las creencias son ideas, proposiciones, enunciados y concepciones reconocidas como verdades incuestionables. A partir de estos dos últimos componentes surgen las pautas de comportamiento, es decir, los modos de hacer las cosas, las formas de relacionarse y maneras de presentarse institucionalmente.

Para identificar la realidad de este marco se pueden reconocer tres tipos de construcciones doctrinarias:

- El *modelo deseado de sociedad*, integrado por las concepciones, valores, principios y creencias acerca de cómo debe ser la sociedad en la que nos gustaría vivir y a la cual



contribuimos con nuestra acción diaria. Este modelo se expresa en términos muy generales como por ejemplo: “sociedad democrática, participativa, equitativa”, etc.

- El *modelo deseado de institución* el cual se refiere al ‘deber ser’ de la organización, es decir, aquello a lo que se quiere llegar. Construir este deber ser implica acordar valores, creencias y principios que sostienen y guían su trabajo, su organización, sus objetivos, servicios, bienes, etc.
- El *modelo deseado de comunicación* construido a partir de las concepciones acerca de la comunicación, los valores y creencias que la definan y los componentes y características que se le reconocen.

Estos modelos permiten conocer la existencia parcial, fragmentaria o contradictoria de la conciencia institucional o de su ausencia, como indicadores significativos del perfil doctrinario que posee, por exceso o por defecto, la institución.

#### **b) Sistema de fines y objetivos**

Consiste en el conjunto de los fines establecidos por la institución para avanzar hacia el logro del modelo deseado de sociedad y para superarse a sí misma en orden a una mejor prestación del servicio que ofrece a la comunidad. Los objetivos de la comunicación institucional se pueden clasificar en generales (a largo plazo), específicos y particulares (mediano y corto plazo).

#### **c) Aspectos organizacionales o estructura organizativa**

Se trata del conjunto de roles, normas y pautas con los que la institución recluta, organiza y pone en marcha sus recursos humanos para el logro de sus objetivos. la estructura organizativa. Es una construcción abstracta que se reconoce a través de un conjunto de tareas y funciones delimitadas y nucleadas en sectores, departamentos, etc. la expresión visible y formal de esta estructura es el organigrama.

### **2.7. Las redes de comunicación**

Tomamos el concepto de “red de comunicación” de las autoras María Luisa Muriel y Gilda Rota (1980) ya que nos permitirá entender mejor los procesos de la comunicación

institucionales. Una red de comunicación es el camino trazado por el flujo de mensajes entre cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.) pudiendo estar constituida por un pequeño grupo de personas o por toda una organización. Se consideran dos tipos de redes de comunicación: formales e informales.

Las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución y en ellas la direccionalidad de los mensajes puede ser ascendente, descendente u horizontal, dependiendo de quién inicia la interacción y quién responde. En las interacciones ascendentes los mensajes fluyen desde el personal operativo hacia el personal jerárquico mientras que en las descendentes, del personal jerárquico hacia el personal operativo. Por último, en las interacciones horizontales el intercambio se da entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la institución.

Cuando un mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas y funcionales se considera que la comunicación fluye a través de redes informales. Éstas constituyen la respuesta natural de la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas como sujetos sociales.

En definitiva, la comunicación institucional es el subsistema coordinador entre la institución y sus públicos. Para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambas partes, será necesario el establecimiento de redes de comunicación así como también la especificación de los medios o canales por los que fluye dicha comunicación.

Entendemos por medios o canales de comunicación al método de difusión empleado para enviar los mensajes. Éstos pueden clasificarse en canales mediatizados (los que requieren algún tipo de tecnología para la producción y difusión de los mensajes) o canales directos (comunicación cara a cara).

Se ha de considerar también la relación entre los receptores de la comunicación quienes guardan entre sí lazos cuya frecuencia y forma el comunicador debe comprender. Estas relaciones implican que los integrantes del público constituyen seres organizados, integrados entre sí y que ejercen procesos de influencia recíproca.

A su vez, los mensajes que se dan en las instituciones pueden ser clasificados como mensajes diádicos (interacción de dos individuos) y mensajes colectivos (dirigidos a grupos o a toda la institución). La razón por la cual se diseña, envía y recibe un mensaje es el propósito

de la comunicación interna. La comunicación dentro de la institución suele obedecer a tres propósitos básicos que se identifican con las funciones del sistema: Producción, Mantenimiento e Innovación:

**Mensajes de producción:** Se refieren a la producción del sistema y persiguen el objetivo de motivar a la realización de un trabajo. Aquí se encuentran los mensajes en relación a los productos o servicios de la institución, indicaciones al personal de cómo debe ser realizado el trabajo, mensajes incluidos en actividades de capacitación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, etc.

**Mensajes de mantenimiento:** Fomentan la integración de los elementos que componen a la institución como sistema. Incluye los mensajes que ayudan a la coordinación interna de la organización, tales como órdenes y controles no directamente relacionados con los productos o servicios que se brindan. También se incluyen mensajes humanos: felicitaciones, charlas y actividades informales en general.

**Mensajes de innovación:** Se trata de aquellos que plantean nuevas alternativas de conducta, adaptables a la estructura institucional, sin necesariamente alterar dicha estructura de forma radical, sino haciéndola flexible para facilitar la aceptación del cambio.

El comunicador debe hacer conscientes, a todos los componentes del sistema, del fin que persiguen los mensajes. La conciencia de que todos los mensajes persiguen un propósito, hace más eficaz el flujo de la comunicación institucional.

## **2.8. La comunicación dirigida**

La estructura organizacional de las empresas ha evolucionado a lo largo de la historia en lo que se puede resumir en tres etapas: la sociedad agrícola, la sociedad industrial y la sociedad de la información. En esta última, el trabajo físico e intelectual de los hombres tiende a ser sustituido por las innovaciones técnicas, consecuencia de la evolución tecnológica, el surgimiento de la informática, la robótica y las telecomunicaciones. Esto, sin duda, amerita una revisión del ejercicio profesional para estar a la altura de las nuevas

posibilidades. En el caso de la comunicación esta evolución es visible en un proceso de “desmasificación” de los medios tradicionales los cuales evolucionan hacia un modelo de comunicación dirigida.

Cândido Teobaldo de Souza Andrade distingue a la comunicación dirigida como un proceso que tiene como objetivo transmitir o conducir informaciones para establecer una comunicación limitada, orientada y frecuente, con un determinado número de personas homogéneas y previamente identificadas (citado en Ferreira, 1997). Así, la comunicación dirigida implica la elaboración de un mensaje y la elección de un medio de comunicación adecuado lo cual resulta en un feedback más rápido y efectivo que aquel que provoca la comunicación masiva.

Dado que la comunicación dirigida es específica siempre respecto de un público, el primer paso del comunicador ha de ser la correcta delimitación y caracterización de los públicos a los que se dirige. Con esta información es que confecciona el mensaje adecuado y elige los mecanismos más aptos, directos y económicos para llegar a cada uno de ellos.

La comunicación dirigida puede servirse de diversos medios de comunicación. Waldir Ferreira (1997) los clasifica en cuatro categorías: escritos, orales, aproximativos y auxiliares:

#### **Escritos:**

- Correspondencia (interna y externa).
- Manuales de empleados, de procedimientos, de identidad visual, entre otros.
- Publicaciones destinadas a un público determinado.
- Informes, periódicos de empresa, entre otros.

#### **Orales:**

- Teléfono.
- Intercomunicador.
- Radio.
- Altoparlante.

**Aproximativos:** Son aquellos que permiten cualquier tipo de aproximación física entre los públicos y la institución.

- Congresos, convenciones, reuniones de información o discusión.
- Conferencias, conversaciones, discursos, entrevistas, capacitaciones.

- Visitas, ferias, exposiciones.
- Eventos: culturales, deportivos, musicales, lanzamiento de productos.
- Acontecimientos especiales, inauguraciones, shows, fechas cívicas, conmemoraciones.
- Polideportivo, auditorio, biblioteca, museo, clínica, estacionamiento y demás dependencias utilizadas por los públicos.
- Servicios prestados a la comunidad, donativos, becas de estudio, patrocinios, concursos, regalos.

**Medios auxiliares:** Son aquellos que hacen un aporte a la comunicación escrita, oral y aproximativa. Se clasifican en:

- Recursos Visuales: Rotafolio, banderas, carteles, películas, diapositivas, diagramas, diseños, fotografías, gráficos, logotipo, mapas, murales, señalización, transparencias.
- Recursos Auditivos: Alarmas, silbatos, discos, audios.
- Recursos Audiovisuales: Películas, archivos multimedia.

## 2.9. Las relaciones públicas

Con respecto a las relaciones públicas, existe una gran cantidad de definiciones que dependen del contexto económico del lugar de origen, de la perspectiva teórica respecto de la competencia académica de los autores, así como de los consensos acerca de sus acepciones. Una de las definiciones que surgió en la década 1950 y hoy es nuevamente considerada debido a revisiones prácticas en ámbitos laborales, es la de la revista *Public Relations News*, la que influyó en definiciones posteriores. Allí se expone que “las relaciones públicas son una función directiva que evalúa y analiza actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o de una organización con el interés del público y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público” (Dennis Wilcox, Glen Cameron y Jordi Xifra, 2012). Esta definición, de origen norteamericano, coloca a las relaciones públicas en un nivel superior de la estructura jerárquica de una institución, a la vez que señala la evaluación de aspectos necesarios para la elaboración de un programa o plan con el propósito de lograr comprensión entre públicos y organización. Cabe aclarar que, en la época de su aparición, la organización tenía más relevancia que sus públicos, en cuanto a trascendencia en la toma de decisiones. No obstante, se señala aquí porque esta definición ha

dejado su impronta en cuanto a la necesidad de planificar acciones para la resolución de problemas, hecho que es habitual en cualquier organización que disponga de un departamento de relaciones públicas.

La perspectiva latinoamericana en relaciones públicas supera la definición de una función ejecutiva o directiva limitada a la organización para ofrecer un paradigma de visión más simétrica de la relación entre la organización y sus públicos. La Federación Interamericana de Relaciones Públicas (FIARP) define a las relaciones públicas como “una disciplina socio-técnico-administrativa, mediante la que se analiza y evalúa la actitud del público y se lleva a cabo un programa de acción (...) y de comunicación recíproca (...) destinado a mantener una afinidad y comprensión provechosas con el público.”(IV Conferencia de FIARP, Río de Janeiro, 1963). Esto quiere decir que la finalidad de las relaciones públicas tiene que ver con el logro del beneficio recíproco, de la organización y sus públicos, y de la sociedad de la que forman parte.

Más recientemente, Ferreira (1997) aporta una nueva definición considerando las relaciones públicas como “los procedimientos de administración, sistemáticamente estructurados, que se dedican a mantener, promover, orientar y estimular la formación de públicos, por medio de la comunicación dirigida, a fin de hacer posible la coexistencia de los intereses perseguidos por cada parte.” (p. 75).

Si analizamos esta definición desde una visión sistémica que nos permita comprender los componentes básicos de cualquier actividad o emprendimiento de relaciones públicas vemos que posee una **naturaleza administrativa**, una **finalidad de reciprocidad de intereses**, un **objetivo** que es la **formación de público** y un **medio** para hacerlo, que es la **comunicación dirigida**.

Cuando hablamos de la naturaleza administrativa nos referimos a la importancia de entender el ejercicio de las relaciones públicas como un sistema que ha de funcionar combinando armónicamente cada una de sus partes, es decir, cada uno de los procedimientos exigidos en cada caso. Esos procedimientos han de responder a las necesidades del momento pero sin dejar de estar en concordancia con toda la estructura que conforman los procesos de relaciones públicas. ¿Cuáles son los procedimientos del sistema que forman la estructura de relaciones públicas? La determinación de grupos e identificación de los públicos teniendo en

cuenta su comportamiento, la organización, revisión y adaptación de la política administrativa y la confección de un programa de información, evaluación y control de resultados.

Cuando decimos que la finalidad es la reciprocidad de intereses nos referimos a la conciliación de los intereses de cada parte. Los del público serán expresados a través de consideraciones racionales que se vislumbran a través de las opiniones, mientras que los de la organización se verán reflejados en los objetivos que procura alcanzar.

En cuanto al objetivo de la formación de públicos, el autor define a los públicos como la participación de personas con opiniones diferentes en la discusión de algún asunto en particular. El ejercicio de las relaciones públicas ha de promover la constitución de públicos recogiendo datos sobre puntos controvertidos que permitan distinguir sus objetivos a fin de conciliarlos con los de la organización. (Ferreira, 1997)

El papel de las relaciones públicas es utilizar toda la información obtenida para armar un plan de acción que se lleve a cabo empleando los instrumentos específicos y adecuados para cada caso. Es aquí que entra en juego la comunicación dirigida la cual, junto con un buen manejo de la información por parte del profesional, se vuelve un sustento fundamental de las relaciones públicas. Así, la eficacia de las relaciones públicas depende de la implementación y uso adecuado de un sistema eficiente de comunicación.

## **2.10. La visión prospectiva en las relaciones públicas**

Según consta en el llamado “documento de México”, suscrito por la Asamblea Mundial de Relaciones Públicas de 1978:

“El ejercicio profesional de las Relaciones Públicas, exige una acción planeada, con apoyo en la investigación, en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento y la solidaridad y colaboración entre una entidad, pública o privada, y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece.” (Blanco, 2000, p. 28)

Entendemos entonces que las relaciones públicas no pueden sino basarse en una actividad de investigación exhaustiva respecto de la realidad de una organización y su relación con el entorno. Por esa razón, se parte de la confección de un diagnóstico de comunicación institucional que brinda la información necesaria para la segunda etapa: el planeamiento.<sup>8</sup>

Para el proceso de planeamiento son fundamentales dos elementos: la interpretación de la situación actual y la identificación de los futuros deseados de la organización. Aquí es donde entra en juego la práctica de la *Prospectiva estratégica*.

En el ejercicio de las relaciones públicas, la prospectiva aparece como una herramienta fundamental, sobre todo a la hora de elaborar un plan. Todo tipo de planeamiento tiene origen en una imagen de futuro que se desea alcanzar y esa imagen de futuro es la que justifica la confección de un plan que transforme la realidad. Es a partir del diagnóstico y de esa visión de futuro que el plan comienza a tomar forma.

Washington Uranga (2008) nos advierte que el fin de la prospectiva como método es mirar lejos hacia un futuro que no es azaroso sino más bien construido por los actores sociales. En ese sentido, la prospectiva estratégica desde el campo de la comunicación implica leer las prácticas sociales en tanto prácticas de enunciación, lectura que se realiza desde distintos campos interdisciplinarios que hacen a la interpretación de la situación social. La comunicación entonces nos brinda también herramientas para leer e interpretar los procesos sociales, entendiendo los mismos como resultado de una construcción colectiva.

El ejercicio de la prospectiva consiste en dar lugar a un verdadero proceso de investigación científica, es decir, que resulte de la adecuada combinación de componentes teóricos como empíricos de manera de arribar a un conocimiento científico de la realidad. La producción de este tipo de conocimiento es para Uranga (2008) parte de la práctica profesional. En la intervención, en el abordaje de la realidad, el comunicador despliega saberes, capacidades y destrezas para indagar sobre la dinámica de los procesos de comunicación, a la vez que piensa posibles articulaciones de saberes y capacidades de los actores en cuestión a la hora de planificar cursos de acción transformadores.

---

<sup>8</sup> Se utilizará en este trabajo la noción de plan, planeamiento y planificación de manera indistinta, basados en la definición de Blanco que se expone más adelante en la sección “El Planeamiento”.



Uno de los ejes clave dentro de la prospectiva es partir desde una idea de futuro para definir una propuesta de planificación. Es decir, se trata de delinear un futuro según los deseos de los actores sociales (sujeto colectivo) y planear la concreción de esos deseos desplegando una serie de acciones y procedimientos. Las imágenes de futuro funcionan entonces como primera guía para comprender los cambios que se deben lograr desde el presente.

Lorenzo Blanco (2000) menciona a la prospectiva como una herramienta fundamental del planeamiento. Para planificar un curso de acción es preciso no sólo establecer objetivos sino también considerar las posibilidades y probabilidades de alcanzarlos.

La prospectiva nos ayuda a construir pronósticos sobre el futuro basados en un diagnóstico de la situación actual y de las tendencias percibidas en el devenir de la dinámica social. A través del conocimiento histórico de los hechos y los causales que derivaron en la construcción del presente, vemos surgir las perspectivas a futuro, es decir que disminuimos el nivel de incertidumbre respecto *de lo que vendrá* observando cuidadosamente *lo que sucedió*.

“El pasado es fuente de enseñanzas, podemos sistematizarlo y aprender de lo realizado. Pero se trata de hechos inmodificables y nada podemos hacer para cambiarlos. El futuro, en cambio, está en nuestras manos. Imaginarlo, soñarlo, es un acto de creatividad, pero también de libertad. Generar acciones de planificación que busquen conducirnos hasta ese futuro soñado es la puesta en práctica de la libertad y un ejercicio de poder.” (Uranga, 2008, p. 7)

El planeamiento consiste en una forma de intentar apropiarnos de ese futuro. Observar y estudiar la situación actual e imaginar el camino hacia una situación diferente es algo posible aplicando la visión de la prospectiva estratégica.

El desarrollo prospectivo permite visualizar los pronósticos de los futuros posibles (*futuribles*). Como expresa Uranga (2008), el futuro no se puede reducir a una realidad única y lineal sino que se trata más bien de una realidad múltiple de posibilidades cuyo análisis puede orientar la planificación. Por esa razón, se han de construir tres escenarios: uno *pesimista*, uno *optimista* y uno de *referencia*. Del análisis de los tres surgirá al final el *escenario apuesta*.

El escenario pesimista intenta describir lo que sucederá si las tendencias que alejan a la organización del cumplimiento de sus objetivos, continúan avanzando y afectando, en consecuencia, de manera negativa a la organización, es decir que constituye el peor escenario posible para las líneas de acción. El optimista, por el contrario, describe el pronóstico más favorable posible para la organización describiendo las mejores condiciones en que la organización pueda avanzar. El escenario de referencia, por su parte, prevé lo más probable a la luz de la experiencia histórica e intenta imaginar el devenir de las tendencias que forjaron la situación actual, proyectándolas hacia el futuro.

Finalmente, el escenario apuesta consiste en la descripción de una sucesión de acontecimientos a futuro que arriban a la meta propuesta. Es decir que no se trata de imaginar una situación sino más bien de describir el proceso real que lleve alcanzar esa situación deseada. En esta descripción se pretende observar lo complejo y dinámico de “lo real” a la vez que se vislumbran interacciones e influencias múltiples entre los actores, la organización y el contexto.

## **2.11. El planeamiento en las relaciones públicas**

Para Blanco (2000), cuando hablamos de plan, o planeamiento, o planificación, nos estamos refiriendo a una función específica de las relaciones públicas que consiste en “seleccionar las mejores alternativas disponibles e instrumentos idóneos para establecer un curso de acción, propulsado por una cadena de decisiones coordinadas entre sí, procurando lograr objetivos concretos y accesibles.”(p. 89) En este sentido, advierte el autor, será necesario desarrollar una prognosis, es decir, presunciones sobre las condiciones operables e hipótesis críticas que podrán enfrentarse durante el desarrollo del plan, a la vez que considerar los procesos de cambio natural que puedan producirse en los distintos órdenes, modificando las variables previstas y determinando eventuales reajustes en cada fase de la función.<sup>9</sup>

El cambio es la inevitable consecuencia del paso del tiempo. Todo cambia y evoluciona pero esto no implica una amenaza para las instituciones sino más bien una

---

<sup>9</sup> Es importante no confundir lo que implica la *Prospectiva* estratégica con la *prognosis*. La prospectiva estratégica construye posibilidades de futuro deseables a los que el plan ayudará a alcanzar. La prognosis, en cambio, se ejerce *durante* el planeamiento y se ocupa de anticipar problemas que puedan surgir y obstaculizar el desarrollo del plan.

oportunidad de decidir hacia dónde se dirige la misma en ese devenir. La planificación ha de ser una planificación *estratégica*, es decir que debe definir hacia dónde se quiere llegar - la meta - y articular, seleccionando los recursos disponibles para llegar ahí - la estrategia (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012). De esta forma, el conflicto, no ha de paralizarnos sino que lo debemos entender como el resultado natural de la composición heterogénea de la sociedad, lo cual nos dará un entendimiento más cabal de la realidad (Blanco, 2000).

Como vemos, es importante tratar de mantener el mayor control posible sobre las situaciones que se puedan dar, sin que esto signifique rigidez, sino, por el contrario, estar lo mejor preparados para todas las opciones de futuros posibles. El planeamiento es entonces el proceso lógico a seguir de manera de prevenir la mayor cantidad posible de situaciones, basándonos en el conocimiento de la realidad y siguiendo un diseño técnico que facilite el control de las operaciones en la búsqueda de una realidad deseable.

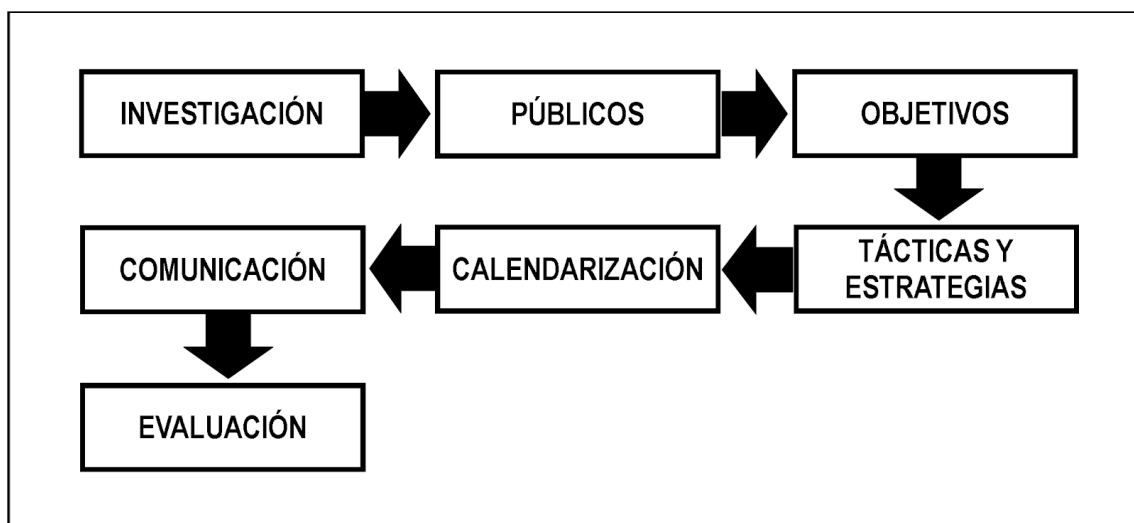
En el ejercicio de las relaciones públicas no pueden quedar cosas libradas al azar sino que todo se debe realizar en el marco de Planes y Programas que hacen, en su conjunto, al Plan General del área. Sin embargo, se deben incluir puntos de flexibilidad, previendo cambios o tareas de acciones repentinas en respuesta a problemas que puedan surgir sobre la marcha. En los planes y programas se deberá incluir hasta los más sencillos procesos de rutina de manera que el sistema pueda apoyarse en cada una de sus unidades de acción para alcanzar sus objetivos y que cada unidad remita a los objetivos sistema. Cada institución posee sus objetivos generales y éstos se han de ver replicados en los objetivos sectoriales de cada área. Las relaciones públicas no son la excepción. Es por ello que el plan realizado ha de contribuir, en última instancia, a la consecución de los objetivos generales de la organización.

## **2.12. Un modelo general de planeamiento**

Según Blanco (2000), los distintos métodos de planeamiento suelen responder a un esquema técnico general que incluye tres elementos fundamentales:

- La **información** o investigación preliminar.
- La **logística** o administración de los recursos disponibles en tiempo y forma.
- La **estrategia** o la capacidad para encaminar un curso de acción de la forma más accesible y favorable.

Dentro de los modelos más conocidos para el planeamiento de las relaciones públicas, consideraremos en este caso el esquema de planeamiento de Scott Cutlip y Allen Center ya que creemos oportuno incluir un apartado especial para la identificación y caracterización de los públicos en cuestión:



Modelo de Planeamiento de S. Cutlip y A. Center (citado por Blanco, 2000, p. 165)

Con un desarrollo más detallado de los pasos a seguir, Blanco (2000, p. 102) propone un modelo de fácil aplicación para elaborar un Plan de relaciones públicas, considerado estas tres etapas:

ETAPA ESTRUCTURAL	ETAPA LOGÍSTICA	ETAPA ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Investigación preliminar</li> <li>● Diagnóstico de situación</li> <li>● Toma de decisión</li> <li>● Elección del tipo de plan</li> <li>● Fijación de objetivos</li> <li>● Selección de públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Determinación de acciones y medios</li> <li>● Presupuesto</li> <li>● Calendarización de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Puesta en marcha del plan</li> <li>● Información</li> <li>● Comunicación</li> <li>● Evaluación y control de gestión</li> <li>● Corrección</li> </ul>

### **2.13. Actores sociales o públicos**

El componente esencial de la institución y de la comunicación es el conjunto de *actores sociales* que interactúan en la red de comunicación. Un actor social puede ser un individuo, un grupo, una organización o institución, etc. Mujica nos proporciona otra perspectiva respecto de los públicos incluyendo un aspecto fundamental: el interés (citado en Uranga, 2008). Para el autor, se trata grupos humanos que, unidos, defienden intereses y obran desde el grado de poder que pueden ejercer dentro de las relaciones que establecen entre ellos, desplegando estrategias y generando tendencias.

Lo que caracteriza e identifica específicamente a un actor social es su posición particular en el escenario en donde interactúa, es decir, su papel o rol al momento de actuar en pos de sus objetivos y propósitos. De este modo, cuanto más imprescindible sea un actor en el escenario por lo que aporta a él, mayor será el poder latente en la interacción. Para medir el grado de poder de un actor en un determinado escenario, es necesario analizar el grado de centralidad de su aporte en el campo y considerar el grado de concentración del control sobre cada aporte, recurso, conocimiento y capacidad de acción. Un recurso, por ejemplo, puede estar controlado por un solo actor y en ese caso veríamos ejercer un monopolio sobre él.

Uranga (2008), por su parte, entiende que el futuro no está construido por actores individuales sino más bien por actores sociales, lo que significa el sujeto colectivo. El concepto de actores sociales se define entonces como grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran ejerciendo un determinado grado de poder. Este concepto no es estático sino que pueden modificarse en la interacción y según la participación en los distintos procesos sociales. Por esta razón, no es posible determinar de manera cerrada comportamientos y actitudes sino que hablamos más bien de ciertos patrones de conducta que pueden derivar de la formación de marcos interpretativos o formas de ver el mundo, de comprender y resolver problemas. Estos patrones delatan intereses y se hacen visibles a través de la actuación de los individuos en la vida cotidiana. Es importante interpretarlos como referencia de un grupo, es decir, en relación a un conjunto de intereses y estrategias que surgen y se reproducen colectivamente y no realizar análisis individuales a la hora de reflexionar sobre una situación en particular.

Así comienza un análisis dialéctico que indaga sobre las dinámicas del juego de actores que va más allá de un análisis estructural. Este análisis ha de tener en cuenta intereses, poder, voluntad y capacidad de acercar la realidad a sus objetivos.

Para Muriel y Rota (1980) los actores sociales o públicos-meta pueden clasificarse en internos o externos. Los públicos internos están formados por las personas directamente vinculadas a la institución de forma tal que la constituyen a manera de componentes individuales. Dicho vínculo es muy fuerte ya que existe un grado de dependencia mutua necesario para la supervivencia del sistema. Por su parte, los componentes individuales de un sistema público interno satisfacen a través de su trabajo en la institución toda una serie de necesidades individuales. En función del nivel jerárquico se distinguen dos tipos de públicos internos: los directivos o jefes que deciden las políticas generales a seguir y cuya influencia afecta a cada fase; y los empleados en general, o subordinados que son todos los demás componentes individuales del sistema.

Los actores sociales externos, también llamados “públicos extra-institucionales”, son los individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo a la institución pero que la afectan o son afectados por ella. La importancia de la comunicación institucional externa radica en que va más allá de los límites de la institución y es la forma en que ésta entra en contacto con el medio ambiente. En consecuencia, la armonización de los intereses de la institución con los de los públicos externos permitirá el logro de los objetivos de ambos y a través de este proceso, se contribuye al desarrollo de la sociedad. Este ejercicio implica ubicar tanto las áreas comunes de interés como los puntos de fricción potenciales para orientar la relación entre la institución y sus públicos, enfatizando las primeras y minimizando los segundos.

Los públicos externos pueden ser públicos generales constituidos por la comunidad nacional e internacional con los cuales la institución establece una relación mediatizada, o bien, públicos específicos constituidos por aquellos individuos y sistemas sociales externos vinculados de forma directa a la institución.

Podemos clasificar entonces a los públicos externos de la siguiente manera:

- **Clientes o usuarios:** Individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente inmediato del sistema institucional y reciben de manera directa sus

productos o servicios. La calidad de aquellos productos o servicios pueden ser la causa de una opinión favorable o desfavorable en relación a la organización.

La comunicación con clientes o usuarios ha de ser informativa, es decir, brindar todos los datos acerca de la institución tales como sus objetivos, políticas, productos y/o servicios. Toda información debe ser brindada mediante mensajes claros y a través de medios que permitan la retroinformación y sean de fácil acceso para el cliente. Es importante que la comunicación con el público se dé siempre sobre una base de diálogo que facilite el conocimiento y la consecución de los objetivos de ambos.

- **Proveedores:** Individuos o sistemas sociales que proporcionan al sistema institucional los insumos que posteriormente serán transformados en productos y servicios. Pueden constituir además una valiosa fuente de información respecto del sector. Es importante en estas relaciones tener confianza recíproca y que la comunicación reúna las siguientes características:

- Ser informativa veraz y oportuna
- Ser difundida por medios adecuados
- Ser una comunicación de doble vía

- **Localidad:** Se trata de la comunidad que habita en el área geográfica inmediata a la institución. La importancia de la relación con la comunidad deriva de la necesidad de interactuar con ella. La institución afecta a la localidad desde el momento en que comienza a funcionar en ella. Es importante que la comunicación entre la institución y la localidad reúna las siguientes características:

- Ser informativa especialmente en torno a políticas, operaciones y problemas
- Ser difundida a través de medios locales tanto colectivos como interpersonales
- Constituirse como un verdadero diálogo que facilite la consecución de los objetivos de ambos: la localidad y la institución

- **Medios de gran alcance o de comunicación colectiva:** Este grupo está constituido básicamente por la televisión, la radio, el cine, los periódicos y revistas. Poseen un gran poder de influencia sobre la imagen que proyecta la organización. Entre las distintas formas de establecer y mantener relaciones con los medios de comunicación colectiva podemos encontrar:

- Contactos interpersonales: visitas a los medios, cartas, e-mails que facilitan y promueven una comunicación abierta con la institución
- Envío de información general constante acerca de la institución y su trabajo

- Envío de información con formato noticioso cultural (*comunicados de prensa*) con el objetivo de ser difundida por dichos medios
- Conferencias de prensa a través de las cuales la institución puede dar a conocer a los medios, información de particular importancia y complejidad
- Invitaciones frecuentes a reuniones o eventos de la institución brindando la oportunidad de obtener información fresca y directa.

Existe también la llamada comunicación interinstitucional que establece la organización con otras instituciones para el logro de objetivos comunes. La comunicación con otras instituciones públicas deberá ser:

- Informativa: proporcionando datos acerca de políticas y actividades de la institución
- Persuasiva: con el objetivo de enfatizar sobre la conveniencia de la colaboración interinstitucional en algunas áreas
- No impositiva: con el fin de minimizar fricciones que puedan obstruir la colaboración
- Realizada a través de medios de comunicación adecuados procurando la retroinformación para dar lugar un verdadero diálogo.

#### **2.14. Identificación de los públicos**

Tal como explican Ferrari y França (2011), los públicos son las personas a quienes se dirige la institución con diferentes objetivos. Las redes de públicos, como las describen, son grupos que actúan según sus propios objetivos e intereses, no de manera aislada sino en interacción con otras redes, en distintos sectores de la sociedad.

La organización depende de sus públicos para sobrevivir. Es por eso que los autores advierten que el éxito en la comunicación de la organización con sus públicos depende del reconocimiento que se haga de ellos.

La rápida diseminación de información del escenario globalizado en que se desenvuelve la organización permite que ella esté al tanto de la situación de sus públicos a la vez que los públicos están al tanto de su vinculación con la organización, de sus derechos y



reivindicaciones. Cabe recordar que los públicos son a la vez *sujeto y objeto* de influencia para la organización, pueden ser grandes aliados o pueden significar importantes obstáculos en la consecución de sus objetivos.

En el reconocimiento de los públicos, es importante entonces identificar también los puntos controversiales en los cuales será necesario facilitar un debate y buscar puntos de encuentro. Para Ferrari y França (2011):

“La base de la existencia de los públicos es la relación, la necesidad de intercambiar experiencias entre las personas, y de intercambiar bienes y servicios entre los grupos o entre una organización y los públicos de quienes depende la organización para su constitución.” (p. 118)

En síntesis, la primera tarea de relaciones públicas es ejecutar un trabajo de investigación a partir del cual se pueda confeccionar un *mapa de públicos*. Esto nos dará una primera impresión del panorama en el que la organización desarrolla sus actividades y nos dará información elemental a la hora de definir una estrategia para vincularnos con cada público. Es fundamental que la organización sepa qué espera de los públicos y, a la vez, qué esperan los públicos, de ella.

La definición y reconocimiento de los públicos con los que la organización se relaciona ha de tomar como base la naturaleza de esa relación y esto se puede realizar partiendo de diversos enfoques teóricos. Para este trabajo, decidimos tomar en consideración la conceptualización lógica de França y observaremos también la clasificación detallada de los públicos desarrollada por Muriel y Rota.

#### La conceptualización lógica de França

França considera que los públicos componen una constelación de grupos y busca identificar elementos que hagan a un conocimiento profundo de cada público y, por consiguiente, la elaboración de una estrategia de comunicación efectiva en la interacción con ellos.

Para empezar, es fundamental discernir a los públicos denominados *estratégicos*, es decir, aquellos para con los cuales la organización posee un interés inmediato. Es necesario un profundo conocimiento de los mismos para saber qué se puede esperar de ellos y cuáles son sus intereses respecto de la organización.

A partir de una extensa labor de investigación, França logró sistematizar los diferentes elementos involucrados en la relación de una organización con sus públicos para poder definir de esta manera los diferentes tipos de interrelación que pueden existir.

El autor propone atender a los tres criterios de la lógica: **dependencia, participación e interferencia** (França 2008, p. 75).

♦ El primer criterio, el grado de *dependencia* jurídica y/o situacional de la organización respecto de sus públicos para su constitución, existencia y permanencia en el mercado define la *esencialidad* de los públicos en cuestión. Se trata de observar los vínculos estructurales que forman la organización: vínculos jurídicos, financieros, económicos y administrativos. Un público considerado *esencial* es absolutamente imprescindible para la existencia de la organización y está vinculado a su funcionamiento. Dentro de los **públicos esenciales** encontramos a los públicos constitutivos y no-constitutivos primarios o secundarios:

**a) Públicos constitutivos de la organización**

Son aquellos que aportan elementos y recursos para la constitución de la organización. Se trata de los emprendedores quienes forjan la empresa, las autoridades que posibilitan su funcionamiento y aquellos individuos que asumen el riesgo del negocio. Se incluye aquí a los inversionistas, socios, altos ejecutivos, accionistas, consejos de administración, autoridades gubernamentales que autorizan o no la constitución.

**b) Públicos no-constitutivos o de soporte**

Si bien son imprescindibles, no interfieren de manera directa en la constitución de la organización, sino en su viabilidad o mantenimiento en el mercado, colaborando en la ejecución de sus actividades. Se incluye aquí a colaboradores, proveedores, clientes y consumidores, revendedores y concesionarios, miembros de un club, alumnos de las instituciones educativas, entre otros.

Los públicos de soporte pueden clasificarse en:

- **Primarios:** públicos de quienes depende la organización para llevar a cabo su proyecto, como colaboradores y proveedores de materias primas e insumos básicos. No son fácilmente reemplazables.
- **Secundarios:** Contribuyen a la viabilidad de la organización, aunque con un grado más reducido de dependencia. Se trata de proveedores de mano de obra

subcontratada o proveedores de bienes no esenciales que pueden reemplazarse con mayor facilidad.

◆ El segundo criterio, el grado de **participación** de los públicos se sitúa en la escala de vínculos no esenciales respecto de la organización. El término “participación” implica “comunicar”, “hacer saber”, “informar”. Se trata de vínculos sociales, sectoriales, políticos, económicos o comunitarios en los que se aplica el criterio para establecer el nivel de compromiso y de intercambio de informaciones de interés común entre la organización y los públicos a quienes debe recurrir la misma por razones jurídicas, de asociación o de promoción.

La participación no constituye un valor imprescindible ya que puede darse o no sin afectar la estructura de la organización. Estos públicos no forman parte de la organización en sí, por ello se los llama *públicos no esenciales*. No participan de las *actividades-fin*, pero sí en las *actividades-medio*, es decir, no están vinculados a los factores de producción, sino más bien a la oferta de servicios o a la intermediación política o social.

◆ El tercer criterio observa el grado de **interferencia** que ciertos públicos pueden ejercer sobre la organización. Se trata de grupos externos que no participan ni en su constitución ni en su mantenimiento pero que pueden ejercer presión favorable o desfavorable a los intereses de la organización ya que detentan un poder de liderazgo y representatividad ante el mercado y la opinión pública.

Los **públicos de redes de interferencia** se clasifican de la siguiente manera:

- a) **Red de la competencia:** Se incluye aquí a todo tipo de organización que ofrezca al mercado productos y servicios semejantes a los que ofrece la organización. El desarrollo de la competencia no sólo debe observarse a nivel local sino nacional, regional y global.
- b) **Red de comunicación de masas:** Son los medios de comunicación impresos, electrónicos o digitales. Este público posee características exclusivas y puede tanto legitimar como boicotear el accionar de las organizaciones gracias a su poder de persuasión en la opinión pública.
- c) **Redes de grupos ideológicos:** Son grupos que actúan en respuesta a las acciones de la organización por considerarlas inadecuadas o nocivas para la sociedad. Algunos de los temas que los convocan son la ecología, el cuidado de los recursos naturales, el

desarrollo e impacto de nuevas tecnologías, la introducción de organismos genéticamente modificados, entre otros.

Esta visión estratégica del concepto de público permite categorizar la lógica de las relaciones atendiendo a los aspectos esenciales y no esenciales de la interdependencia entre la organización y sus públicos. Ferrari y França manifiestan que estos criterios pueden aplicarse a todos los tipos de relación en organizaciones del primer, segundo y tercer sector sistematizando aspectos fundamentales para su análisis tales como: hacia qué público está dirigida la organización, el tipo y objetivo de la relación, los niveles de dependencia, participación e implicación, su prioridad, temporalidad y expectativas.

#### Para la construcción del mapa de públicos

La investigación de França (2011) que llevó al investigador a conocer cómo se define la relación de una organización con sus públicos se basó en el resultado del análisis de los siguientes puntos:

- Conceptos de público comúnmente adoptados dentro de la organización y cómo se definen.
- Tipos de públicos con los que la organización mantiene una relación más estrecha y el grado de esa relación.
- Objetivos y expectativas respecto de la relación con los públicos.
- Nivel de dependencia de los públicos para la supervivencia de la organización.
- Frecuencia de la relación.
- Nivel de compromiso de la organización hacia los públicos y de participación en su actividad.
- Análisis de las expectativas del público respecto de la organización.

## **CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

El presente trabajo propone la realización de un diagnóstico, es decir una investigación de tipo descriptiva, lo cual implica que sus objetivos apuntan a medir un conjunto de variables en una población determinada, sin intención de establecer correlaciones o relaciones de causalidad entre ellas, salvo que interese algún tipo estimativo de asociación que indicase cierta tendencia. Como explican Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice y escribe tendencias de un grupo o población.” (p. 80)

En nuestro caso, procedemos a investigar de una manera mixta, es decir combinando métodos cualitativos con métodos cuantitativos. Los métodos mixtos, implican no sólo la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, sino su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno que se pretende estudiar (Hernández Sampieri et al., 2010).

Esta vía se propone como camino para la realización de un diagnóstico institucional puesto que una organización es tanto una realidad objetiva como una realidad subjetiva. Es, por un lado, una realidad objetiva porque se compone de personas físicas, cuenta normalmente con un espacio en el que realiza sus actividades, un capital y otros elementos que son elementos tangibles. Pero también es subjetiva en tanto se compone de las diversas percepciones que los sujetos que trabajan o interactúan con ella tienen sobre diferentes aspectos de la organización, junto con los significados que se construyen en las interacciones que dan vida a la organización (Hernández Sampieri et al., 2010).

Para Hernández Sampieri et al. (2010), la complejidad de la realidad social no sólo justifica la utilización de ambos paradigmas en la investigación sino que precisa de una integración de ambas perspectivas en pos de un resultado favorable. A esta visión se la denomina “pragmática”. Por otra parte, los autores defienden la idea de que los métodos

cuantitativo y cualitativo no son opuestos y rivales sino que pueden ser más bien considerados complementarios al momento de realizar una investigación social.

El pragmatismo implica la búsqueda de soluciones a la hora de realizar una investigación, utilizando los criterios y diseños que son más apropiados para abordar el problema, la situación y el contexto en particular. En esta perspectiva, existe una primacía de la praxis, cuyo abordaje justifica la utilización de las metodologías que resulten necesarias.

“Las relaciones interpersonales, la depresión, las organizaciones, la religiosidad, el consumo, las enfermedades, los valores de los jóvenes, la crisis económica global, los procesos astrofísicos, el DNA, la pobreza y, en general, todos los fenómenos y problemas que enfrentan actualmente las ciencias son tan complejos y diversos que el uso de un enfoque único, tanto cuantitativo como cualitativo, es insuficiente para lidiar con esta complejidad. Por ello se requiere de los métodos mixtos.” (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008; Creswell et al., 2008, en Hernández Sampieri et al., p. 549)

En base a los antecedentes registrados de diagnósticos de comunicación institucional<sup>10</sup> y a la profundidad del análisis que se pretende alcanzar con este trabajo, se optó por el método mixto. La realidad que pretendemos comprender se presenta de manera compleja y los procesos de comunicación están anclados en situaciones de interacción social cuya comprensión exige un abordaje integral. De esta manera, consideramos que, como en cualquier investigación social, debe prevalecer el respeto por la observación de los fenómenos de la forma en que mejor se los represente ante la sumisión forzosa de la realidad a métodos de limitado alcance.

Bourdieu (2004) recomienda al investigador en ciencias sociales una actitud de vigilancia que le otorgue herramientas para poder supervisar su propio trabajo, pues si se limita al cumplimiento de formalizaciones lógicas o metodológicas de la investigación sin someter su práctica a observación, corre el riesgo de identificarse con la metáfora de Kaplan de "un borracho que, habiendo perdido la llave de su casa, la busca sin embargo con

---

<sup>10</sup> Se toma en este caso como antecedentes a los trabajos finales de la Lic. en Comunicación Social de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba, registrados en la Biblioteca de dicha Facultad a la fecha de entrega del presente Trabajo Final.

obstinación, bajo la luz de un farol, ya que alega que allí se ve mejor" (Kaplan, en Bourdieu 2004, p. 21)

Por otra parte, Bourdieu (2004) explica que en los estudios sociológicos surge la necesidad de investigar más allá de la evidencia, poniendo en tela de juicio lo que la empiria demuestra y deconstruyendo su esencia para lograr un verdadero conocimiento. Para el autor, no basta con que el sociólogo tome como verdaderas las expresiones de los sujetos informantes para explicar su conducta. Si hace esto, corre el riesgo de tomar como científicas las explicaciones de los mismos sujetos, mezclando el conocimiento sociológico del científico, con el conocimiento práctico del sujeto. Si bien el propósito de esta investigación no es *explicar* sino más bien *describir* la situación en Caisal, sí es verdad que nos acercamos a la Institución con un bagaje de conocimiento académico que nos permite (al menos en lo que respecta a procesos de comunicación) ver más allá del conocimiento práctico de los sujetos entrevistados. Esta posición nos permite además, construir los posibles escenarios de futuro y planificar en torno a valores, expectativas y deseos de los socios que se hacen visibles a través del trabajo de investigación.

Es por esa razón que al análisis de los datos obtenidos de manera cuantitativa, se le suma un proceso interpretativo que surge de los métodos de investigación cualitativa aplicados en el presente diagnóstico.

Para Hernández Sampieri y Mendoza (2008), el enfoque mixto tiene, entre otras pretensiones

- La **triangulación** (corroboración) es decir lograr convergencia, confirmación y/o correspondencia o no, de métodos cuantitativos y cualitativos. El énfasis se ubica en el contraste de ambos tipos de datos e información.
- La **complementación**, o sea lograr un mayor entendimiento, ilustración o clarificación de los resultados de un método sobre la base de los resultados del otro método.
- Una **visión holística**, es decir, obtener un abordaje más completo e integral del fenómeno estudiado usando información cualitativa y cuantitativa (teniendo en cuenta que la visión completa es más significativa que la de cada uno de sus componentes).
- La **diversidad** al obtener puntos de vista variados, incluso divergentes, del fenómeno, es decir, distintas ópticas para estudiar el problema. (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 551)

En este caso, podemos decir que llevamos adelante un diseño de investigación mixta de ejecución concurrente, es decir que los datos cuanti-cualitativos se recolectan y analizan más o menos en el mismo tiempo.

El enfoque cualitativo tendrá cierta primacía en el momento de adentrarnos a la realidad institucional puesto que indagaremos en interacciones y percepciones de los sujetos para intentar definir ciertas categorías clave. Los métodos cualitativos tienen esta particularidad de ir de lo particular a lo general, se basan más en una lógica y proceso inductivo de explorar y describir. Como se explica en Hernández Sampieri et al. (2010):

“En un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones [...] Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.”(p. 9)

En este enfoque, la recolección de los datos consiste más bien en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (ya sean emociones, prioridades, experiencias, significados u otros aspectos subjetivos). El método cualitativo, según Hernández Sampieri et al. (2010), nos permite comprender el "patrón cultural" lo que implica acceder a los “marcos de interpretación que funcionan en el caso estudiado, puesto que toda cultura o sistema social tiene un modo único para entender situaciones y eventos” (p. 10). En consecuencia, no sólo se centra en individuos sino que también se interesa por las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. Patton (1990) define a los datos cualitativos como “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.” (en Hernández Sampieri et al., p. 9)

En este trabajo, la investigación comenzó con un acercamiento previo a la Institución, a su realidad institucional y al modo de proceder en sus actividades, lo cual nos dio indicios respecto del marco teórico adecuado para abordarla. Este proceder nos permitió poner en el centro las perspectivas de las empresas asociadas en torno a las expectativas que manejan con respecto a Caisal y sus actividades en el contacto con los diversos públicos.



Por otro lado, la recolección de datos, en el método cualitativo, ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. Es por eso que, en nuestro caso, observamos las asambleas de Caisal y entrevistamos a los individuos en el mismo espacio donde se realizan estas asambleas o bien en las empresas en las que realizan su trabajo a diario. Debido a que no existe un espacio propio de la Cámara, nos ajustamos a la disponibilidad de los socios para ser entrevistados así en situaciones relacionadas a la actividad de Caisal (por ejemplo, luego o antes de las asambleas) o en su espacio de trabajo, que son, al fin y al cabo, las empresas que forman parte de la Cámara.

Sin embargo, la realización de un diagnóstico, también habilita el uso de técnicas cuantitativas al momento de indagar acerca de los procesos de comunicación pues se parte de distintas teorías que definen, por ejemplo, las redes de comunicación (Muriel y Rota), la comunicación dirigida y sus instrumentos (de Souza Andrade) y los modelos deseados de sociedad, de institución y de comunicación (Avejera) para corroborar qué forma toman éstos en la realidad institucional de Caisal.

Podríamos decir entonces que la parte cuantitativa de esta investigación, al ser descriptiva y no manipular variables independientes/dependientes, sigue el diseño de una investigación no experimental, pues observa fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 150). El estudio no experimental es el que permite hacer un diagnóstico de una situación, tal como lo que nos proponemos en esta ocasión.

Se trata, por último, de un diseño transversal puesto que con el diagnóstico pretendemos conocer la situación de los procesos de comunicación en Caisal en un momento dado: la actualidad. No se realiza aquí ningún tipo de análisis de evolución histórica de las variables sino que nos enfocamos en el presente de la Institución.

## 3.2. Unidades de análisis, población y muestra

### 3.2.1. Unidades de análisis y población

En Hernández Sampieri et al. (2010) se define a las *unidades de análisis* como “los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio sobre los que se recolectarán datos.” (p. 173) Una vez definidas las unidades de análisis, se procede a delimitar la *población* que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. De esta manera, podemos definir a una población como el conjunto delimitado de unidades de análisis que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al., 1980, citado por Hernández Sampieri et al., 2010, p. 174).

Hernández Sampieri et al. (2010) advierte que en las investigaciones cualitativas también es posible establecer ciertas unidades particulares de análisis tales como las 'prácticas' y los 'encuentros'. Prácticas: se refiere a una actividad continua, definida por los miembros de un sistema social como rutinaria. Encuentros: es una unidad dinámica y pequeña que se da entre dos o más personas de manera presencial.

Nuestra investigación se centra, según lo establecen sus objetivos, en el análisis de los procesos de comunicación de Caisal así como también su misión, visión y modelos deseados. Para comprender esto, las unidades de análisis de las cuales recolectamos los datos son: los socios (*individuos*), las asambleas (*encuentros*) y los documentos institucionales (*objetos*).

Una vez definidas nuestras unidades de análisis, podemos especificar cómo se conforma la población para cada una de ellas:

- **Socios:** La población de socios a analizar está delimitada por cuestiones de tiempo y dinero, a un área geográfica: sólo se consideran los socios que representan empresas ubicadas en la Ciudad de Córdoba.

De los socios provendrá la información acerca de los públicos externos con los que se vincula la Cámara (entes gubernamentales, cámaras homólogas, etc.) puesto que no es posible acceder a éstos de manera directa. Por tal motivo, se expondrán en el diagnóstico las percepciones y expectativas de los miembros de Caisal para con estos

públicos (información que se considera para la elaboración posterior del Plan de Relaciones Públicas)

- **Asambleas de socios:** La población estará delimitada en términos de tiempo puesto que se analizarán las asambleas comprendidas entre agosto y noviembre de 2018.
- **Documentos institucionales:** Se considerarán aquellos emitidos desde 2016, sumando a este conjunto el Estatuto de la organización, del año 2014.

### 3.2.2. Muestra

Según se explica en Hernández Sampieri et al. (2010), la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos. Se selecciona este subgrupo en caso de que existan razones de tiempo, de disponibilidad u otros factores que dificulten el acceso a la población completa para obtener los datos relevantes a la investigación.

Sólo en el caso de la población de los **socios** se seleccionó una muestra para trabajar:

En una primera instancia, se aplicó una selección de “sujetos-tipo” cuyo aporte resultaba por demás importante a los objetivos de esta investigación. Éstos fueron entrevistados al principio con el objetivo de obtener información de aproximación a la Institución. Es el caso del Secretario de Caisal y la Coordinadora cuyos roles implican un conocimiento cabal de la actividad de la Cámara y de sus objetivos

Acto seguido, se determinó el uso de una muestra no probabilística de sujetos voluntarios, debido a la poca disponibilidad de tiempo de los socios para acceder a encuentros personales, algo que se suponía al inicio de la investigación puesto que los mismos tienen un compromiso con sus propias empresas y destinan a las actividades de la Cámara un tiempo limitado. Esto significó que no se pudo realizar un procedimiento aleatorio riguroso. Debido a la poca cantidad de personas y a la inseguridad respecto a una nómina segura de personas a entrevistar, no fue justificable determinar un nivel de confianza<sup>11</sup>, por lo que se eligió un porcentaje poblacional del 50% de socios, incluyendo al menos uno de cada categoría: activos, honorarios y adherentes. Esta proporción nos ofrece resultados referidos a la mitad de los individuos, aplicables con exactitud a ellos y con tendencia probable al resto. El tamaño de

---

<sup>11</sup> Recordamos que éste es igual a  $1-\alpha$ , en donde  $\alpha$  es el error aleatorio o nivel de significación, esto es, una medida de la posibilidad de fallar en la estimación.

la muestra determinada resultó de 15 socios, entre ellos, socios activos, honorarios y adherentes.

Por otra parte, para enriquecer la información de interés, respecto a los documentos institucionales y de las asambleas de socios, no se seleccionó muestra alguna sino que fueron analizados todos los documentos y asambleas desarrollados en la población descripta. Es decir que fuera de las entrevistas personales a los socios, fue incluido en este análisis el Universo de todas las demás fuentes disponibles, las que se analizaron cruzándolas en sus aspectos relevantes.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Como establecimos en el primer punto, en nuestro trabajo de investigación se desarrollan una parte cualitativa y otra cuantitativa. La parte cualitativa tiene, sin embargo, cierta primacía puesto que es la que permita abordar la realidad institucional, centrándonos en las interacciones de los sujetos y las percepciones y expectativas en torno a la comunicación. Para ello, trabajamos con entrevistas semiestructuradas y observación. La parte cuantitativa se centra, así, en la definición de redes de comunicación y su uso, por medio del análisis documental de diversos elementos que Caisal nos ha facilitado para su análisis.

A continuación, describiremos las técnicas de recolección de datos utilizadas al momento de abordar la realidad y confeccionar el diagnóstico presentado.

#### Análisis Documental

El análisis documental que realizamos tiene como unidades de análisis lo que en Hernández Sampieri et al. (2010) se define como *documentos y materiales organizacionales*:

“Éstos pueden ser memorandos, reportes, planes, evaluaciones, cartas, mensajes en los medios de comunicación colectiva (comunicados de prensa, anuncios, y otros), fotografías, publicaciones internas (boletines, revistas, etc.), avisos y otros. Aunque algunos son producidos por una persona, incumben o afectan a toda la institución.” (p. 434)

La documentación institucional a la que se tuvo acceso se detalla a continuación:

- Estatuto de la organización
- 5 Boletines informativos
- 2 Carpetas Institucionales 2016 y 2017
- 2 Trípticos Institucionales 2016 y 2017
- 2 Videos Institucionales de fin de año 2017 y 2018
- Página web de la organización
- Publicaciones en redes sociales: Facebook y Twitter

Se considera, en cada producto, no sólo el contenido sino algunas características intrínsecas de acuerdo al formato, por ejemplo: en los videos podemos observar la calidad del sonido y de imagen, en los folletos el diseño gráfico, en los perfiles de redes sociales la constancia e interacción de las publicaciones, etc.

#### Entrevistas semiestructuradas

Hernández Sampieri et al. (2010, p. 418) define a la entrevista como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado).

En nuestro caso utilizaremos entrevistas semiestructuradas, es decir que la entrevista se basa en una guía de preguntas predeterminadas pero el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. Esta técnica nos permite indagar acerca de los intereses y preocupaciones de los socios que representan a las diferentes empresas que forman parte de Caisal. Mediante este tipo de acercamiento se puede acceder a la información de primera mano y profundizar en las percepciones de cada uno de los socios respecto de la actividad de Caisal así como también sus expectativas y deseos a futuro.

Atentos a las recomendaciones de Hernández Sampieri et al. (2010) establecemos las siguientes directivas para realizar las entrevistas:

- Se realizarán preguntas abiertas y neutrales que permitan obtener perspectivas, experiencias y opiniones.
- Se intentará desarrollar un grado de empatía con los entrevistados de manera de generar confianza en los mismos (lo que en etnografía se denomina “Rapport”)

- Se buscará la manera de dirigir la conversación hacia los temas que interesan a esta investigación, pero sin proponer cambios abruptos, sino más bien acompañando al entrevistado en los temas en que su discurso se enfoque.
- Se realizará, previo a la entrevista, una breve introducción en la que se recordará a los participantes los propósitos del trabajo de investigación, la utilidad de las entrevistas para el mismo, su duración aproximada y la confidencialidad en que se desarrollarán los temas hablados.

### Observación

Al no existir una sede de Caisal, las únicas oportunidades de observación son las asambleas o reuniones. Se asiste a dos asambleas en las que se busca comprender características de la interacción y de los elementos relacionados al Contexto, clasificados en el Marco, la Institución y los Rituales.

Para el desarrollo de las observaciones, además de las unidades de observación, se toma registro de:

- Ambiente físico (entorno): tamaño, distribución espacial, elementos presentes.
- Ambiente social y humano (generado en el ambiente físico): formas de organización en grupos y subgrupos, patrones de interacción o vinculación (propósitos, redes, dirección de la comunicación, elementos verbales y no verbales, jerarquías y procesos de liderazgo, frecuencia de las interacciones).
- Características de los grupos, subgrupos y participantes (edades, orígenes étnicos, niveles socioeconómicos, ocupaciones, género, estados maritales, vestimenta, atuendos, etc.); actores clave; líderes y quiénes toman decisiones; costumbres.

### Instrumentos utilizados:

Los instrumentos utilizados durante la aplicación de las técnicas mencionadas son:

- Cuaderno de notas
- Cuadro de observación
- Guía de entrevistas
- Grabador

## **CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

### **4.1. Planteo de las categorías de análisis**

En base al marco teórico desarrollado y los objetivos propuestos al inicio de este trabajo, se establece, para la realización del diagnóstico y planificación, el análisis de las siguientes categorías:

#### **1) Aspectos de la realidad institucional**

- a) Estructura de las interacciones en Caisal
- b) Contexto
  - Marco: Estructuras espaciales y temporales que enmarcan la interacción.
  - Institución: influencia de la misma desde los ángulos de la comunicación, los roles y status y las estrategias y relaciones de poder.
  - Rituales.

#### **2) Tipos y características de comunicación específica empleados**

- a) Configuración de las redes de comunicación
- b) Medios de comunicación dirigida utilizados

#### **3) Objetivos de la Institución**

- a) Objetivos de Caisal
- b) Objetivos específicos respecto de la comunicación

#### **4) Modelos deseados de sociedad, de institución y de comunicación**

- a) Modelo de sociedad
- b) Modelo de institución
- c) Modelo de comunicación

#### **5) Públicos y expectativas de la comunicación con cada uno de ellos**

## **4.2. Descripción y análisis de las categorías seleccionadas**

### **4.2.1) Aspectos de la realidad institucional**

#### **a) Estructura de las interacciones en Caisal.**

Teniendo en cuenta toda la información recabada, podríamos considerar a Caisal como una institución cuya existencia no toma forma sino en las interacciones entre los individuos que pertenecen a ella, tanto entre sí como en su relación con sus públicos. En este punto nos proponemos indagar acerca de los usos y costumbres en Caisal respecto de los procesos de comunicación.

La Cámara define un marco de interacción en el que cada uno tiene un rol que cumplir y esto se evidencia en las asambleas observadas. Hay un Presidente, un Secretario, una Coordinadora, un Fiscal, y cada uno juega su rol de acuerdo a lo que se espera de él. Sin embargo, en todos los casos observados, predomina un clima de informalidad en el que la diferenciación de roles no es tan evidente. Se perciben relaciones de confianza y esto hace que, en algunas ocasiones, la asamblea se asemeje a una reunión entre colegas, que escapa a ciertas formalidades. Como ejemplo, podemos mencionar que en una de las reuniones observadas se dio la siguiente situación: la Coordinadora recuerda amigablemente a uno de los socios (cuyo cargo en Caisal es Fiscal) su tarea al ofrecerle algunos documentos: “Estos son los libros del mes pasado .... (espera que los lea) Vos sos Comisión Fiscalizadora, así que controlá... (risas)”, el socio mientras mira el documento, responde: “Estoy controlando, estoy controlando... (risas)”.

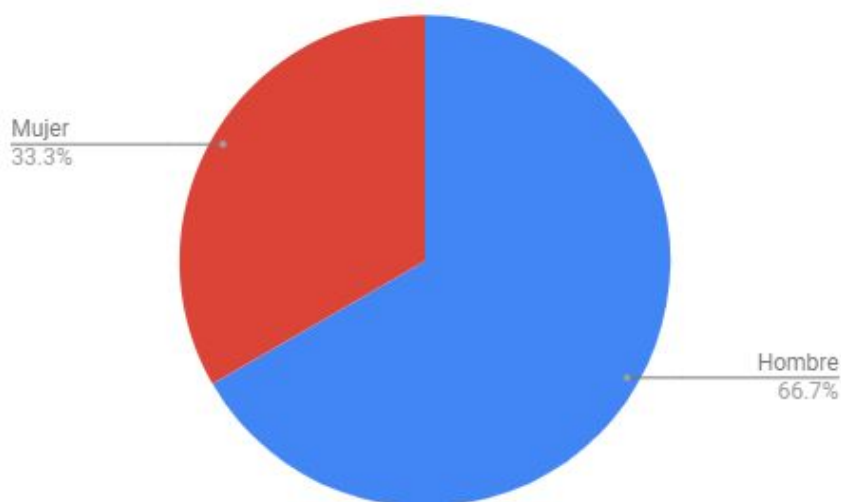
La comunicación se rige por un tono de informalidad en el que predomina la forma del tuteo y, en general, se utiliza un lenguaje técnico puesto que todos comparten ciertos códigos dentro del rubro industrial, tales como ciertas denominaciones que derivan de las regulaciones de ANMAT. Durante las reuniones, muchos revisan su celular sin que esto afecte su participación. Todos los socios prestan atención a los temas tratados y participan exponiendo su opinión, aunque algunos lo hacen con más frecuencia que otros. No se evidencian, fuera del caso del Presidente, diferencias de status entre los socios y estas diferencias radican en la ubicación del Presidente en la mesa (a la cabecera) y su capacidad de definir las discusiones cuando no se llega a un acuerdo total.

Si bien observamos un alto grado de participación durante las reuniones, es importante recordar que en todos los casos observados, las asambleas fueron abiertas, es decir, todos los

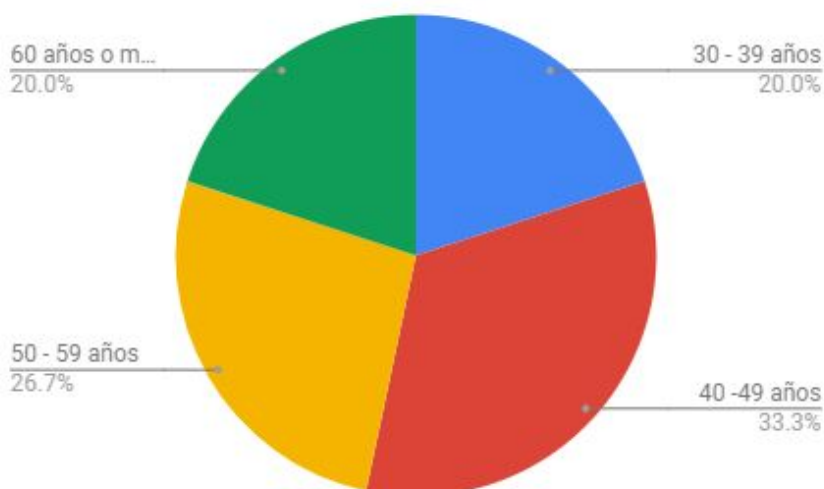


socios de Caisal fueron invitados y tan solo se encontraban presentes los miembros de la Comisión Directiva y algunos socios fuera de ella. En las reuniones observadas hubo una presencia de entre 8 y 12 socios, siendo que la Cámara tiene un total de 30. Los socios que no participan de manera presencial reciben una minuta sobre lo tratado en las asambleas.

En cuanto al género, en todas las reuniones predomina la presencia de socios hombres y la única mujer de Caisal es la Coordinadora. Teniendo en cuenta que la muestra de entrevistas evidenció una presencia femenina de un 33% del total, podemos decir que no está correctamente representado el género femenino en las reuniones (ver Figura 1). En cuanto a la edad, sí se encuentran representados los socios de los diferentes rangos etarios comprendidos en Caisal, excepto por los mayores de 60 años, los cuales representan un 20% del total de la muestra y ninguno formó parte de las reuniones observadas (ver Figura 2).



**Figura 1:** Distribución de género entre los socios de Caisal. Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas.



**Figura 2:** Distribución de edades entre los socios de Caisal. Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas.

Las reuniones se pactan casi siempre para los días miércoles por la tarde. Se puede observar que no hay un código de vestimenta fijo sino que cada socio viste según un código propio, correspondiente a la empresa que representa. En general, predomina el uso de pantalón y camisa, o remera. Nadie se presenta de traje. Tan solo en la vestimenta de dos de los socios se observan logos de su empresa. Incluso así, se entiende que se está trabajando en un entorno en el que se discuten temas de Caisal y no de cada empresa individualmente. Incluso, en la segunda reunión observada, con una autoridad del Gobierno Nacional invitada, la presentación de los socios fue individual y cada uno expuso su cargo dentro de Caisal, sin mencionar la empresa representada. En conclusión, no se observa en las reuniones que destaquen individualidades sino que las interacciones están claramente definidas por los roles definidos dentro de la Cámara.

**b) El contexto: marco (Estructuras espaciales y temporales que enmarcan la interacción)**

Las asambleas observadas toman lugar en una sala de reuniones perteneciente a un espacio de *coworking*<sup>12</sup>, la cual es alquilada para esa función. No se perciben carteles ni se identifica a Caisal salvo por los logos en la documentación y libreta de la Coordinadora. Todos los socios se ubican a medida que llegan en lugares aleatorios en la mesa. Uno de ellos se ubica en la cabecera de la mesa, pero cede dicho lugar al llegar el Presidente, lo cual evidencia un código respecto del status. La Coordinadora se ubica a la mitad de la mesa y se dirige desde ahí a todos los socios, presentando la agenda de la reunión.

Podríamos decir que en cuanto al tiempo, existe una noción compartida de tiempo social, ligado a la actividad productiva y empresarial que tiende a valorar el tiempo invertido en cada actividad. Sin embargo, el ritmo de las reuniones no fue acelerado sino que se respetó en general el brindarle el tiempo necesario a cada tema. Respecto de la puntualidad, no todos los socios llegaron al mismo momento, pero al cabo de los primeros 15 minutos, todos los socios estaban presentes, lo cual indica un acuerdo sobre la tolerancia para cada reunión.

Sí hubo, en casos aislados, comentarios de algunos socios que expresaban su necesidad de apurar el ritmo por tener otros compromisos. Esto implica una diferencia en el tiempo psicológico, es decir, considerado subjetivamente por parte de los mismos socios. Pero

---

<sup>12</sup> Este anglicismo se traduciría literal al español como “cotrabajo” pero en este caso es utilizado como neologismo difundido en el ambiente empresarial para referirse a oficinas de alquiler compartidas por trabajadores independientes de diferentes sectores. El espacio alquilado puede ser un escritorio, un box u oficina, o, en este caso, una sala de reuniones. (Fuente: <https://www.foromarketing.com/diccionario/coworking/>, revisado el 15 de diciembre de 2018)

podemos decir que en general fue posible apreciar un acuerdo tácito respecto del uso del tiempo y su aprovechamiento durante las reuniones.

**El contexto: institución (Influencia de la misma desde los ángulos de la comunicación, los roles y status y las estrategias y relaciones de poder)**

Hay dos cargos en Caisal que se destacan sobremanera debido a ciertos comportamientos que definen su posición en las asambleas. El primero es el Presidente quien toma la palabra al final y es escuchado en absoluto silencio y con total atención. Es, además, quien define en caso de empate en las discusiones.<sup>13</sup> El otro rol destacado es el de la Coordinadora quien dirige las acciones durante la asamblea, presenta la agenda, reparte los documentos pertinentes y es, en general, quien empieza a tratar cada uno de los temas, pero siempre dejando abierta la discusión a lo que los socios tengan para decir. En más de una ocasión recuerda a los socios que ella no forma parte de la Comisión Directiva, por lo que carece de derecho a voto y que, por consiguiente, la decisión sobre los temas tratados recae sobre ellos.

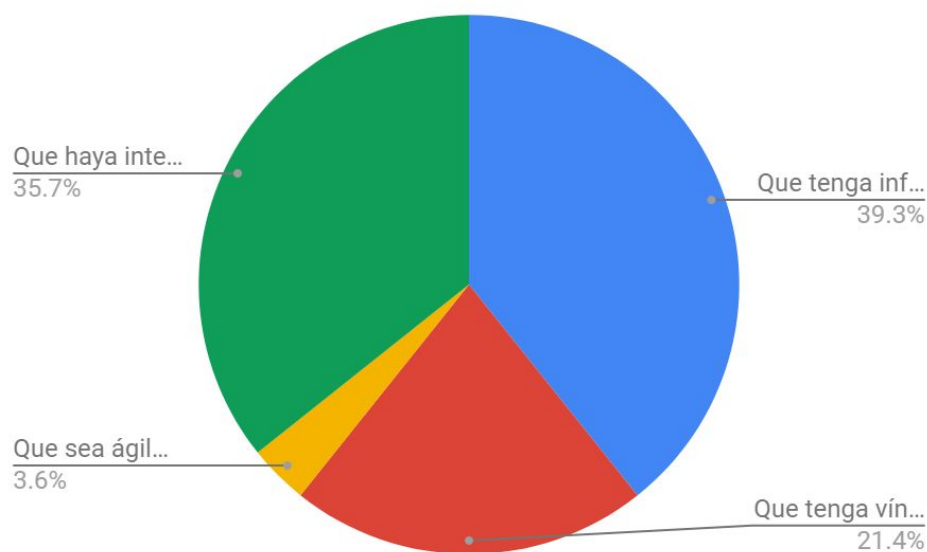
Ante un proceso de toma de decisión, se observa la siguiente dinámica: se presenta la invitación del Gobierno de España a dos representantes de la Cámara para visitar diversas empresas en el país europeo y fomentar posibles acuerdos. Se asume que uno de los asistentes será el Presidente y, como acompañante del mismo, se ofrece el Secretario pero éste último deja abierta la posibilidad de que vaya alguien más en su lugar, si así lo prefieren. La discusión se abre en torno a los intereses en ese viaje y queda decidido que no importa quién viaje en tanto se puedan cumplir los objetivos de la Cámara.

Podemos decir que si bien se sobreentiende que cada socio tiene un interés particular en participar en Caisal, en las reuniones predomina un espíritu de compañerismo y toma de decisiones en equipo. Sin embargo, una vez más, debemos recordar que esto ocurre en reuniones donde está ausente una gran proporción de los socios, por ende, la participación se ve limitada. En las entrevistas realizadas destaca el interés de varios socios (36% de los encuestados, ver Figura 3) respecto de este punto ya que abogan por la implementación un verdadero trabajo en equipo. Uno de ellos solicita explícitamente en la entrevista que las reuniones se realicen en horarios y días rotativos para propiciar la participación de todos los que conforman Caisal.

---

<sup>13</sup> La función de desempate en caso de votación está designada al Presidente en el Estatuto de la Cámara y, si bien no hubo votaciones formales durante las asambleas observadas, sí se pudo ver cómo ciertas decisiones en que la opinión estaba dividida, fueron resueltas por la postura del Presidente, quien tuvo la última palabra.

Surge también de las entrevistas una preocupación por la representación equitativa de todos los rubros que incluye el sector salud, puesto que hay más peso (mayor cantidad de socios) en algunos rubros, por ejemplo en *Laboratorios*. Esto puede inclinar la agenda hacia temas que interesen solamente a los rubros mejor representados, dejando de lado intereses de sectores de menor peso, por ejemplo, *Suplementos dietarios*. En este sentido, se aprecia una preocupación por la participación e integración de los socios de todos los rubros dentro de Caisal.



**Figura 3:** Expectativas de los socios respecto de Caisal. Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas.

- Que tenga información actualizada, 39%
- Que tenga vínculo permanente y poder de lobby con entes gubernamentales y regulatorios, 21%
- Que sea ágil en la resolución de problemas, 4%
- Que haya integración, trabajo en equipo e igualdad en la representatividad del sector, 36%

### **El contexto: rituales.**

En Caisal no existe un manual de procedimientos que establezca un “deber ser” de los procesos de comunicación (*mensajes de producción*<sup>14</sup>). Todo se rige, en general, por los usos y costumbres que se han establecido con el tiempo y que pueden provenir de la cultura particular de cada una de las empresas que participa en Caisal.

En cuanto a los rituales de pertenencia, entre los que se menciona el código de vestimenta, podemos observar que no hay nada definido, sino más bien se encuentra abierta la posibilidad de vestir con prendas identificadas con el logo de cada empresa.

<sup>14</sup> según lo establecido por Muriel y Rota (1980), ver sección *Las redes de comunicación*, en Marco Teórico.

Respecto de los rituales de reconocimiento y puntuación podemos observar que se da un saludo amistoso entre los socios que llegan a la reunión, algunos se ponen de pie, hay chistes, demostraciones de afecto (un apretón de manos, una palmada en la espalda). Sí se pudieron observar rituales de deferencia y de confirmación ante el Presidente (escuchar en silencio, otorgarle el lugar de la cabecera) pero fue éste el único caso.

En los casos observados no se registraron rituales de reparación ni transgresión.

#### **4.2.2) Tipos y características de comunicación específica empleados**

##### **a) Configuración de las redes de comunicación.**

En Caisal predomina la comunicación de tipo informal, puesto que no se sigue siempre el orden detallado en el organigrama. En general, las comunicaciones se concentran y pasan siempre por la Coordinadora, sean de la Comisión Directiva hacia los socios o viceversa. En muchos casos, sobretodo en la difusión de información oficial que urge pasar a los socios, la Comisión Directiva no tiene incidencia alguna sino que es la Coordinadora misma quien difunde todo hacia los socios. A su vez, muchas de las consultas de los socios se agotan en la comunicación con la Coordinadora.

Según explica la Coordinadora, la comunicación en Caisal toma la forma de tipo “estrella”, es decir que siempre (o casi siempre) el flujo de información atraviesa un punto medio en el que se encuentra ella misma y ella es la encargada de resolver ciertas cuestiones o incorporarlas en la agenda de la Comisión Directiva. Es su deseo, expresa, que esto se transforme hacia una forma más “poligonal”, es decir que la comunicación se dé más entre los socios y no siempre tenga que pasar por la Coordinadora.<sup>15</sup>

##### **b) Medios de comunicación dirigida utilizados.**

Actualmente se utilizan los siguientes medios de comunicación dirigida:

---

<sup>15</sup> Los conceptos de “comunicación estrella” y “comunicación poligonal” no responden a ningún autor sino que son propios de la Coordinadora y surgen en las entrevistas de aproximación a la Institución.

#### Escritos:

- E - mail
- WhatsApp (directo a la Coordinadora o cualquiera de los miembros y al grupo de Caisal en el que se encuentran todos los socios)
- Boletín mensual de noticias. Es redactado por la Coordinadora sobre una plantilla realizada por un diseñador gráfico, que utiliza los colores del logo de Caisal. Se difunde por WhatsApp a los socios y, en algunas ocasiones, se ha publicado de manera resumida en las Redes Sociales para el público en general.
- Minutas de reunión. Se envían vía e-mail a los socios comunicando lo resuelto en las asambleas realizadas. No siguen un formato preestablecido.

#### Orales:

- Teléfono (personal de cada uno de los socios y de la Coordinadora)

#### Aproximativos:

- Asambleas de socios (generales o limitadas a la Comisión Directiva)
- Reuniones en general (para difusión de programas oficiales, proyectos, etc.)
- Visitas a ferias dentro y fuera del país
- Capacitaciones organizadas para los socios
- Almuerzo de fin de año

#### Medios auxiliares:

- Carpetas institucionales y folletos trípticos. Su principal objetivo es brindar información resumida acerca del sector y de las actividades de la Cámara incluyendo también su misión, visión y objetivos. Se utilizan exclusivamente para público externo, ya sea en reuniones con representantes de otras instituciones, o en ferias internacionales. Son encargados a un diseñador gráfico y utilizan los colores del logo de Caisal
- Banner de lona con el logo de Caisal.
- Videos institucionales. Ofrecen un breve resumen de las actividades que la Cámara realizó durante el año, mostrando fotos y breves reseñas. Se realizó por primera vez en diciembre del año 2017 y se repitió en diciembre del 2018. Ambos videos fueron encargados a un diseñador y presentan una calidad buena tanto de imagen como de sonido. Se envía a los socios vía WhatsApp y son publicados en las redes sociales.

Las reuniones, como ya se mencionó, se realizan en un espacio de *coworking* en Barrio Cofico, siempre los días miércoles en horarios de la tarde. Esto suscitó el comentario de uno de los socios entrevistados quien expresa que quienes no tienen disponible ese día o ese horario no pueden asistir a ninguna de las reuniones. Otro de los socios mencionó que era difícil acceder a ese espacio puesto que la sala alquilada para reuniones y asambleas se encuentra en un primer piso por escalera y, si bien puede parecer un dato menor, a algunos socios mayores les puede significar un obstáculo importante.

El único evento social que organiza Caisal es el Almuerzo de fin de año. Se repite todos los años en el mes de diciembre, por lo general, en un restaurante acordado en zona céntrica o barrios aledaños (Alta Córdoba, General Paz). A este evento generalmente no asiste la totalidad de los socios, a pesar de hacerse extensiva la invitación. Los socios que asisten son más o menos los mismos que están presentes en la Comisión Directiva y en la mayoría de las reuniones, potenciando así la interacción entre un grupo dentro de la Cámara.

En todos los eventos realizados, la Coordinadora es quien toma fotos para luego ser publicadas en los perfiles de redes sociales. Dichas fotografías también son utilizadas en algunas carpetas institucionales, folletos y videos institucionales.

La Cámara cuenta con una Página Web y perfiles en tres redes sociales: Facebook, Twitter y LinkedIn. En estos casos, la utilización de los mismos no sigue una estrategia definida sino que responde a las necesidades del momento. A continuación se ofrece un breve detalle de lo observado en cada una de las redes sociales.

Facebook: La *fanpage* tiene un total de 217 Me gusta. Indica un tiempo de respuesta de 5hs. Caisal contrata a un estudio de diseño gráfico el cual provee de imágenes originales para publicar como fotos de perfil y portada, así como también placas para difundir cierto tipo de información (presencia en ferias, saludos por el Día de la industria, etc.). Sus publicaciones incluyen invitaciones a ferias y eventos, difusión de programas de financiamiento y, en algunas ocasiones se comparten Boletines resumidos. Su página también comparte información de otras páginas tales como el Gobierno de la Provincia de Córdoba, ProCórdoba, Ceprocór y Agencia Argentina de Inversiones. Se utilizan los *hashtag* #beneficios y #caisal. Mantuvieron una frecuencia promedio de tres publicaciones por mes, entre enero y septiembre de 2018.

Twitter: En su perfil se indica que sigue a 146 perfiles y es seguido por 76 personas. Las placas son las mismas que se publican en Facebook, con la diferencia de que son menos frecuentes las publicaciones que comparten (“retwittean”) de otros perfiles. Mantuvieron una frecuencia promedio de una publicación por mes, entre enero y septiembre de 2018.

LinkedIn: El perfil fue creado y está visible pero no se utiliza actualmente.

Página web: Al buscar la palabra Caisal en Google, el primer resultado es la página web de la Cámara, puesto que su nombre no remite a ningún otro dominio web. El primer mensaje al ingresar es la palabra “UNITE” el cual abre una pestaña de contacto para comenzar el proceso de asociarse. La página contiene las siguientes secciones: “Sobre nosotros”, “Misión”, “Visión”, “Objetivos”, “Noticias” (la última noticia es del año 2016) y “Autoridades” (no está actualizada y faltan fotos para muchos miembros). Finaliza con links para acceder a la página en Facebook y para enviar e-mail.

#### **4.2.3) Objetivos de la Institución**

##### **a) Objetivos de Caisal**

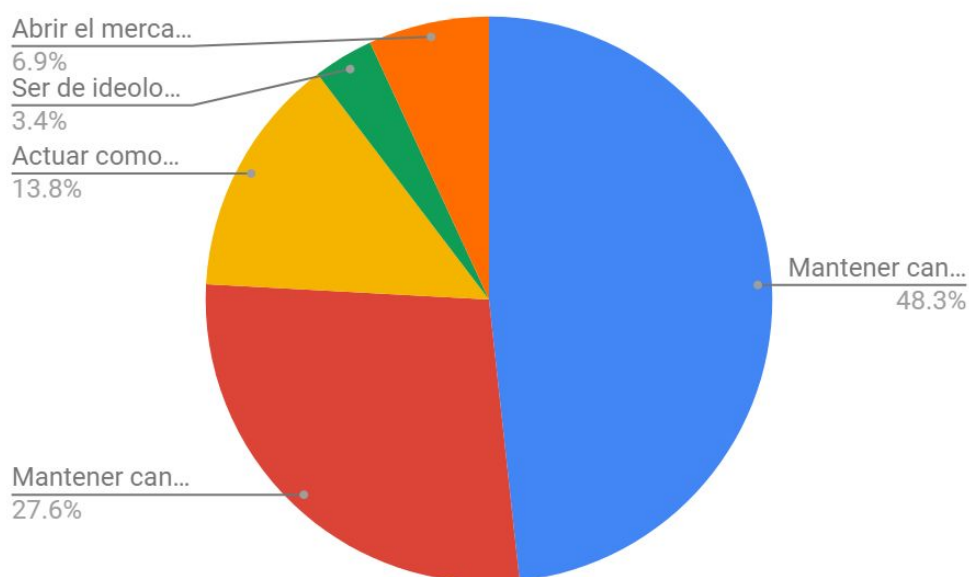
Los objetivos de la Cámara se encuentran enumerados en la Página web, en los trípticos y Carpetas Institucionales que Caisal presenta en eventos y reuniones con otras instituciones. Se expresan de la siguiente manera:

- Consolidar el sector, promoviendo el conocimiento de sus actores entre sí y con su entorno.
- Promover el sector industrial de la salud.
- Fomentar altos estándares de calidad en los productos.
- Canalizar necesidades de manera institucional.
- Desarrollar actividades y eventos de interés común.
- Difundir información de relevancia para el sector.
- Generar convenios institucionales con sectores clave.

Es importante mencionar que del total de los socios entrevistados, el 100% respondió que no conocía o no tenía presentes los objetivos de la Cámara y al momento de intentar



explicarlos en sus propias palabras se notó un gran diferencia entre los que están definidos en la documentación y los que los socios tienen más presentes, como se demuestra en la Figura 5.



**Figura 5:** Objetivos de Caisal con respecto a otras instituciones. Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas.

- Mantener canales directos y permanentes con autoridades, principalmente, con ANMAT, 48%
- Mantener canales abiertos con otras cámaras, empresas y otros actores sociales para posibles acuerdos y proyectos de colaboración, 28%
- Actuar como sello, representando a todos los socios por igual, 14%
- Ser de ideología independiente, 3%
- Abrir el mercado para los socios, 7%

## **b) Objetivos específicos respecto de la comunicación**

Actualmente no existe un Plan de comunicación a corto, mediano ni largo plazo, sino que las acciones de comunicación acompañan, en la medida en que se requiere, a las actividades que realiza la Cámara. En algunos casos, la implementación de estrategias de comunicación tiene que ver más bien con imitar costumbres que se perciben en las empresas que conforman Caisal u otras instituciones, como es el caso de difundir las acciones de la Cámara en un video institucional (año 2017 y 2018), repartir trípticos y Carpetas con información institucional en ferias y reuniones con representantes de otras instituciones (año 2016, 2017 y 2018) y obsequiar al inicio del año un cuaderno de anotaciones con el logo de Caisal a los socios (año 2018). Podemos afirmar que las acciones de comunicación no surgen

de un plan sino que se implementan de acuerdo a las necesidades que acompañan cada actividad (por ejemplo, si se alquila un stand en una feria, se encarga la impresión de folletería para repartir).

#### **4.2.4) Modelos deseados de sociedad, de institución y de comunicación**

Se observa cómo los modelos deseados para Caisal están influidos desde dos corrientes: por un lado, las ideas de futuro de cada una de las empresas que conforma la Cámara y cuyos representantes participan en las reuniones y, por otra parte, por aquellas visiones que exponen otras cámaras similares en las que participan algunos socios de Caisal.

##### **a) Modelo deseado de institución**

Podemos observar que una de las aspiraciones de la Institución es convertirse en un referente para las industrias que conforman el rubro de la salud. No sólo busca ser reconocida por su capacidad de actuación como representante de las empresas, sino también en su relación con otras instituciones gubernamentales o de regulación. Caisal pretende cubrir un espacio que hasta hace pocos años permanecía vacío: una asociación gremial empresaria que promueva un desarrollo federalizado del sector. Recordemos que Caisal surge en contraposición a otras cámaras del rubro salud que hoy centran su actividad en Buenos Aires, limitando el acceso a beneficios a aquellos que pueden participar físicamente de sus reuniones viajando a la Capital Federal.

El poder de acción de la Cámara depende del alcance de sus funciones por lo que el crecimiento es prioridad para afianzar su poder representativo de las empresas del sector. Es por eso que se busca dirigir las actividades públicas (principalmente capacitaciones) a la mayor cantidad de empresas del rubro con el objetivo de contactar a potenciales socios para un futuro. También depende de su tamaño el poder con el que puede interactuar con entes gubernamentales (es frecuentemente mencionado en entrevistas el poder de *lobby* que se intenta ejercer como entidad intermedia) y con entes regulatorios (principalmente, ANMAT)

El modelo deseado de institución de la Cámara se puede resumir entonces como una institución dinámica y preparada para hacer frente a la necesidad de brindar soluciones a las industrias que no pueden alcanzar ciertos objetivos de manera individual y desean también beneficiarse con las ventajas de formar parte de una asociación colectiva. Mediante esto,

busca promover el desarrollo del rubro salud, del sector industrial (recordemos que la Cámara se forma en el marco de un Grupo Asociativo promovido por la Ley de Promoción Industrial) y, en última instancia, de la región (ya que no sólo integra a industrias de Córdoba sino que también se prevé la posibilidad de sumar otras que provengan de otras provincias del interior).

#### **b) Modelo deseado de comunicación institucional**

A lo largo del tiempo, Caisal ha logrado establecerse como intermediario de la comunicación entre entes gubernamentales y regulatorios de manera efectiva. A pesar de su corta existencia y de ser de tamaño relativamente pequeño, se ha consolidado en su función y hoy tiene contacto directo y frecuente con autoridades de diferentes ministerios (Salud, Industria y Ciencia y Tecnología) y de ANMAT, la cual es la entidad más importante por ser la que define las regulaciones del sector. Explica la Coordinadora: “...el presidente de ANMAT se comunica por WhatsApp con nuestro Presidente. Y la Directora de Relaciones Institucionales, (...) me escribe WhatsApp a mí. O sea que ese tipo de comunicación, por más de que sean por ahí, informales, yo creo que, como somos chiquitos, tener un acceso así, directo, es súper importante.”

Hacia afuera, la Cámara busca ampliar el rango de público al cual se comunican las actividades que realiza. Se intenta profundizar el contacto con aquellos que ya son socios a la vez que extenderse más allá de sus límites para darse a conocer por más empresas. Se valora el poder de la comunicación como herramienta para lograr los objetivos de la Institución ampliamente. Se confía en el papel de la comunicación externa como vía de expansión no sólo a nivel nacional sino internacional. Puntualmente, respecto de esto último, se evalúa permanentemente ampliar las posibilidades de exportación ya que es una preocupación general entre las empresas del rubro.

A nivel interno, la conexión con todos los miembros es principalmente mediatizada ya que, por la caracterización de los socios que la componen (dueños, altos ejecutivos de sus propias empresas) no es factible el trabajo conjunto de todos en un mismo lugar y al mismo tiempo. Por lo general quienes se reúnen frecuentemente son miembros de la Comisión Directiva quedando entonces todos los demás socios fuera de los encuentros físicos. Es por eso que se dispone de distintos medios para comunicar al total de socios lo definido en las reuniones: minutas de reunión, boletines, grupo de WhatsApp. Por lo general las decisiones de la Comisión Directiva son más bien de carácter ejecutivo por lo que la comunicación con los demás socios se realiza de manera unidireccional: sólo se informa lo ya decidido. Las

decisiones radicalmente importantes se han de tomar en Asambleas generales donde ya se cuenta con la presencia física de los miembros, pero éstas no son muy frecuentes y aún así el nivel de ausentismo es alto.

En este sentido, es expresado el deseo de incorporar a todos los socios a que participen, no sólo de las asambleas sino también de un cambio en el uso de la comunicación “estrella” por un tipo de comunicación más integral entre todos los socios.

Al consultar sobre la importancia de la comunicación, todos los socios coinciden en que ésta es muy importante. Al indagar sobre el porqué de esta respuesta, presentaron los siguientes argumentos: (se ordenan según la frecuencia con la que fueron mencionados, ver figura 6)

- Para permitir la participación e integración de los socios de todos los rubros y contribuir al crecimiento conjunto, 44%.
- Para mantener canales directos con autoridades (difusión de información y otras comunicaciones), 36%.
- Para difundir eventos y capacitaciones que organiza Caisal, 12%.
- Para aunar objetivos colectivos por sobre los individuales, 8%.



**Figura 6:** Por qué la comunicación es muy importante para Caisal. Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas.

### **c) Modelo deseado de sociedad**

Podemos decir que el modelo deseado de sociedad es el de una sociedad de avanzada en términos de tecnología e innovación y, en las conversaciones, se identifica a dicha sociedad con el modelo específico de Brasil y el continente europeo. Durante las reuniones son frecuentes los comentarios respecto del funcionamiento de Brasil y de los países europeos en lo que respecta a industria, tecnología e innovación. El continente europeo también es referenciado en diversas ocasiones como modelo a seguir en cuanto a calidad de productos y servicios. Respecto de este punto, la participación en ferias tiene como objetivo no sólo abrir el mercado para los socios sino también intercambiar experiencias e incorporar modelos de gestión para implementar en Caisal. El enlace con instituciones de otros países es considerado fundamental, no sólo para lograr acuerdos comerciales (recordemos que el interés en la exportación es general en Caisal, puesto que muchos socios en Caisal son exportadores o están comenzando su camino hacia la exportación) sino también para absorber información e innovar en los procesos que Caisal lleva adelante. Dice uno de los socios respecto de Europa: “...es saber hacia dónde va el mundo.” Los demás socios asienten.

#### **4.2.5) Públicos y expectativas de la comunicación con cada uno de ellos**

En base a la información recabada, se pudo construir la siguiente tabla de Públicos, siguiendo los pasos propuestos por França:

<b>Público</b>	<b>Tipo de relación</b>	<b>Objetivo de Caisal</b>	<b>Nivel de dependencia</b>	<b>Expectativas de Caisal</b>	<b>Expectativas de los públicos</b>
<b>Socios</b>	Operacional	Incrementar su número. Ser un canal confiable de información. Ofrecer actividades conjuntas y tener poder de lobby Brindar atención personalizada	Esencial constitutivo	Que participen de las actividades y reuniones, que asistan a los eventos sociales, y que realicen los aportes correspondientes	Que tengan contacto directo y poder de lobby con autoridades y difundan información actualizada. Que sea ágil en la resolución de problemas. Que trabaje en equipo, fomentando la integración de todos los socios
<b>Potenciales socios: Profesionales y otros</b>	Social Institucional	Promover su asociación a Caisal	Esencial no constitutivo	Que sepan qué servicios brinda Caisal y la tengan en cuenta para asociarse	Participar de algunos de sus eventos abiertos al público en general
<b>Proveedores: Diseño gráfico y web</b>	Negocial	Obtener contratos adecuados y calidad en los servicios	Esencial de soporte secundario	Relación duradera	Cumplimiento de contratos y pagos dentro de las fechas acordadas
<b>Autoridades: Ministerios y ANMAT, IRAM, ANSES</b>	Institucional	Mantener canales directos y permanentes	Esencial estratégico <sup>16</sup>	Relación próxima, directa. Atención en tiempo y forma	Tener un vínculo directo con el sector

<sup>16</sup> Este público, si bien no forma parte de la Institución, es considerado esencial puesto que el vínculo con las diferentes autoridades es el principal objetivo y razón de ser de Caisal, como grupo asociativo que ha de representar a las industrias del sector frente a ellas.

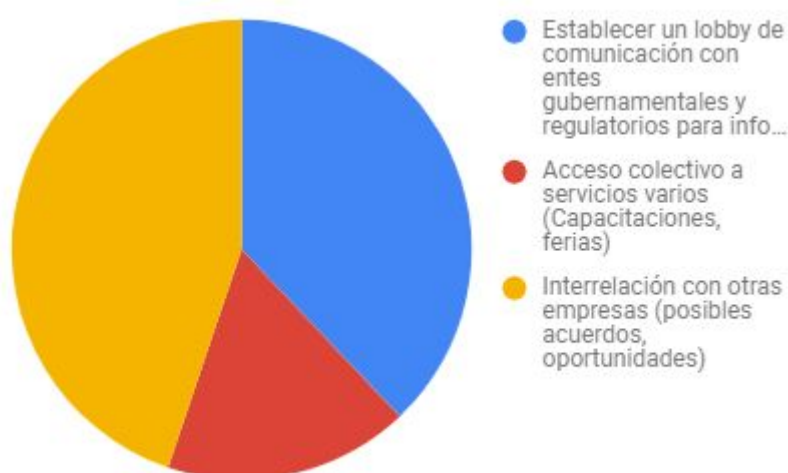
<b>Instituciones universitarias</b>	Institucional	Estar al tanto de sus actividades y oportunidades de asociación	No esencial	Participar en actividades conjuntas	Tener un vínculo directo con el sector
<b>Otras cámaras</b>	Institucional	Conocer oportunidades de asociación. Aprender e incorporar modelos de gestión.	No esencial De interferencia <sup>17</sup>	Lograr posibles acuerdos, eventos, reuniones	Lograr acuerdos de tipo “ganar-ganar”
<b>Comunidad local</b>	Social	Favorecer, en última instancia, el desarrollo local	No esencial	Encontrar recursos y oportunidades que le permitan funcionar y crecer	Promover el desarrollo industrial y empresarial
<b>Medios de comunicación</b>	Institucional	Difundir sus eventos y actividades masivamente	No esencial en tanto se reemplace con publicidad paga	Tener una relación de confianza y contacto directo	Acceso a información completa y actualizada sobre el sector y sus actividades

<sup>17</sup> Las cámaras similares a Caisal son consideradas aquí como público de interferencia, en tanto que pueden ser consideradas como parte de la Red de la competencia. Las demás cámaras captan socios igual que Caisal y pueden ofrecerle servicios y beneficios similares a los que Caisal brinda. Del manejo de las relaciones que se establezcan con este público pueden surgir acuerdos o alianzas que lo transformen en un aliado estratégico.

### 4.3. Imágenes de futuro

Caisal es una institución intermedia cuya principal premisa es canalizar los intereses de sus miembros de la mejor manera y orientar su búsqueda colectiva hacia aquellos objetivos que resultan imposibles o muy difíciles de alcanzar para las empresas de manera individual. En este sentido, existe una permanente preocupación por los intereses de cada uno de los miembros, que en este caso, representan los intereses de sus empresas. La mayoría de sus miembros se categoriza como pequeña y microempresa lo cual pone a la Institución en un rol fundamental a la hora de representar los intereses de sus socios. Sea para realizar reclamos o en tanto capacidad de lobby, el peso general de una organización que agrupa a varias industrias del sector otorga un poder mayor de acción que las pequeñas empresas por separado.

Al indagar sobre los principales intereses que llevaron a las empresas a formar parte de la Cámara, las respuestas se agrupan en torno a tres ejes: un 45% mencionó la posibilidades de interrelación con otras empresas (posibles acuerdos, oportunidades); un 38%, establecer un lobby de comunicación con entes gubernamentales y regulatorios para información, trámites, financiamiento; y un 17% consideró el acceso colectivo a servicios varios (capacitaciones, ferias), 17% (ver figura 7).



**Figura 7:** Principales intereses que llevaron a las empresas a formar parte de Caisal. Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas.



Para Caisal, el mayor desafío es convertirse en una institución de referencia para el sector. Podríamos considerar éste como su principal meta a largo plazo. La Cámara busca instalar su imagen como una institución fuerte para motivar a las industrias del sector a participar y desarrollar un espacio de información y de apertura de oportunidades para el sector. A su vez, pretende ganar el peso suficiente para lograr sus metas en cuestión de representación: su poder de *lobby*, de llevar a las instituciones superiores (gubernamentales y regulatorias) las inquietudes y necesidades de las empresas que la conforman.

Mientras tanto, su deseo a nivel interno es constituirse como un espacio de colaboración que favorezca el desarrollo de vínculos entre los actores junto con la extensión y consolidación de su capital social

Para alcanzar dichos objetivos a largo plazo, Caisal se concentra actualmente en el aumento de la cantidad de asociados lo cual le permitiría obtener mayor cantidad de recursos económicos y sociales para el desarrollo de sus proyectos. Puntualmente se destacan aquellas acciones en torno al fomento de la exportación que constituye un tema de relevancia para más de la mitad de sus miembros y que demanda un presupuesto significativo en viajes, participación en ferias internacionales y organización de jornadas y eventos en general.

En materia de comunicación, la Cámara proyecta una imagen a futuro que exige una gestión de la comunicación y relaciones públicas a la altura de los desafíos de su actividad. No sólo se trata de difundir la actividad de Caisal hacia afuera para promover su desarrollo y crecimiento sino también de poner en ejecución un plan de comunicación interno que garantice el intercambio entre sus propios miembros, a través del conocimiento de los mismos y de sus intereses.

#### **4.4. Reconocimiento de las brechas**

En base a la información recabada en este diagnóstico, podemos analizar las brechas entre la situación actual de Caisal y la situación deseada, para guiarnos en la confección de una adecuada planificación. Para ello, sintetizamos los aspectos de la situación actual en 6 puntos elementales:

<b>CATEGORÍA</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>BRECHA</b>	<b>SITUACIÓN DESEADA</b>
1. Planificación en comunicación	Escasa planificación en materia de comunicación. Ausencia de una estrategia definida que responda a los objetivos.	Falta de tiempo y de formación idónea por parte de la Coordinadora, única persona disponible para realizar ésta y todas las tareas de gestión.	Planificación estratégica en base a los recursos y aspiraciones de la organización.
2. Participación de los socios	Sólo un volumen limitado de socios participa de las reuniones y actividades propuestas por Caisal. Polarización de la agenda de actividades hacia algunos sectores.	Existen más empresas de algunos rubros que de otros y el orden natural inclina las prioridades hacia ciertos rubros.	Participación activa y comprometida de todos los socios. Sentimiento general de pertenencia. Equilibrio en la agenda de actividades.
3. Difusión de objetivos	Desconocimiento de los objetivos de la Cámara. Primacía en muchos casos de intereses individuales guían la actitud de muchos socios.	Falta de difusión interna de los objetivos definidos para Caisal. Es difícil encontrarlos ya que sólo se redactaron para algunos documentos institucionales, ninguno dirigido específicamente a los socios.	Conocimiento cabal de TODOS los objetivos de Caisal, lo cual mantenga presente el carácter colectivo de la Institución, las responsabilidades y prerrogativas de los socios.
4. Potenciales socios	Capacidad limitada de acción debido a la escasa cantidad de socios activos.	Escasa o nula difusión hacia el público en general, localidades vecinas y otras instituciones acerca de	Mayor difusión de información acerca de la Cámara y sus actividades para atraer nuevos socios.

		la Cámara y sus actividades.	
5. Otras cámaras	Escasos intentos de vincularse con otras Cámaras del sector.	Dificultad para definir acuerdos de colaboración con otras cámaras.	Amplia difusión de las actividades de Caisal y trabajo en conjunto con cámaras similares para multiplicar oportunidades y servicios para los socios.
6. Relación con Medios masivos de comunicación	Actualmente no hay contacto alguno con la prensa local	Falta de gestión de la comunicación con la prensa	Contar con contactos directos y a la vez ofrecer información oportuna acerca de la Cámara y sus actividades

#### 4.4.1. Análisis causal de las brechas

##### 1. Planificación en comunicación

Por falta de presupuesto, la posición de un responsable de Comunicación Institucional nunca fue ocupada y la necesidad fue cubierta primero con servicios tercerizados de *Community Management* (contrato terminado durante el año 2016) y diseño gráfico (contrato actual que sólo incluye la confección de placas diseñadas a pedido para fechas especiales). Hasta el momento no se ha podido contar nunca con una persona que se encargue de confeccionar y ejecutar una estrategia de comunicación efectiva.

En consecuencia, las acciones de comunicación responden no a un plan global y diseñado en base a los objetivos de la organización sino a la urgencia e improvisación. La Gerencia Operativa sólo se compone de una persona, la Coordinadora, quien siempre tendrá como prioridad la organización y ejecución de las actividades varias de Caisal. Así, las necesidades de comunicación no pueden ser atendidas de manera completa ni pertinente

puesto que la Coordinadora no sólo carece de tiempo sino también de una formación idónea.

La elaboración del Boletín mensual y las minutas de reunión constituyen las dos únicas acciones de comunicación que la Coordinadora prioriza. Las redes sociales sólo se utilizan para compartir información eventual, sin mantener un ritmo estable en sus publicaciones y la página web permanece desactualizada desde hace más de un año.

## 2. Participación de los socios

Tanto en las reuniones como en otras actividades se perciben diferencias en el nivel de compromiso y participación entre los socios. Algunos, por formar parte de la Comisión Directiva están más presentes e informados en las actividades de la Cámara, mientras que otros, expresan la dificultad para participar de manera personal en las actividades por inconveniencia de los horarios propuestos para las reuniones, por falta de disponibilidad o simplemente porque no están al tanto de las actividades y les cuesta comprender de qué tratan las reuniones. Esto último puede generar un círculo vicioso puesto que mientras menos participan los socios, menos conocen acerca de lo que la Cámara está llevando adelante y más aislados se sienten.

Por otra parte, los distintos rubros que componen el sector salud no están igualmente representados dentro de la Cámara. Esto trae como consecuencia que la agenda y las actividades que realiza la Cámara atienden más a algunos rubros que a otros y no existe ningún mecanismo destinado a equilibrar este punto.

Para finalizar, consideramos importante recordar que las relaciones informales que existen y que vinculan a los socios más allá de su pertenencia a Caisal pueden incidir en la dinámica del grupo favoreciendo la formación de subgrupos o polaridades que se reflejen en la gestión de la Cámara.

## 3. Difusión de los objetivos

Actualmente, los socios de Caisal declaran no tener presentes los objetivos de la Institución. Los mismos fueron definidos e impresos en folletería y carpetas institucionales dirigidas al público externo y nunca se difundieron de manera adecuada hacia los socios que conforman la Cámara.

Esta situación trae como consecuencia el hecho de que cada socio tenga en mente sus propios objetivos individuales (es decir, los de la empresa que participa en Caisal) y que no considere el total de los motivos que guían y dan sentido al funcionamiento de la Cámara. Es

notorio observar en las entrevistas la diferencia entre quienes recuerdan que Caisal es una organización sin fines de lucro y que trabaja en la medida en que todos trabajan y aquellos que consideran a Caisal como un proveedor más de servicios. Esta última visión conlleva el riesgo de que los socios consideren a Caisal como un “proveedor ineficiente” ante lo cual la solución no es comprometerse más y trabajar mejor sino sencillamente abandonar la membresía.

El tener presentes los verdaderos objetivos de la Cámara (que distan de ser los de una empresa de servicios) recordaría a los miembros que el trabajo se realiza en conjunto y sólo así se pueden obtener beneficios para todos los socios.

#### 4. Potenciales socios

Caisal necesita acrecentar su cantidad de miembros pues en ellos reside su capacidad para financiar sus actividades. Para ello, mantiene contacto con algunas empresas que no son socias pero que están en condiciones de asociarse en cualquier momento, así como también se comunica con profesionales que, si bien no pueden participar ya que no poseen personería jurídica, podrán en algún momento formar parte de una empresa. Con ellos se comunica vía e-mail, difundiendo aquellas actividades que Caisal organiza abiertas a todo público, como el caso de las capacitaciones.

No hay, más allá de eso, ninguna estrategia para dar a conocer la Cámara en otros localidades o entornos por lo cual el crecimiento se mantiene estancado.

#### 5. Otras cámaras

Desde su creación, Caisal ha tenido muy escaso contacto con otras cámaras similares dentro de la Provincia y la Nación y ha encontrado dificultades para armonizar intereses con ellas. Ha habido muy pocos casos de intentos de colaboración con cámaras locales, pero no se han logrado establecer acuerdos significativamente positivos. Si bien Caisal se encuentra abierta a este tipo de oportunidades, no se ha podido profundizar en este aspecto.

Sí se ha logrado entablar vínculos con cámaras extranjeras, en vista a ampliar el mercado para los socios que exportan así como también compartir experiencias y saberes.

#### 6. Relación con Medios Masivos de Comunicación

La Cámara no lleva adelante ninguna estrategia de gestión de medios ni está en contacto con la prensa local. Todas las actividades de Caisal se difunden a través de sus redes

sociales al público en general o de los canales internos (principalmente e-mail y WhatsApp) a los socios y potenciales socios.

Si bien es cierto que las actividades de la Cámara no suelen ser de interés público, ni abiertas a todos los sectores de la sociedad, es importante considerar que ninguna institución puede funcionar sin relacionarse con la comunidad de la que forma parte, y a cuyo desarrollo busca contribuir con su actividad. Además, si tenemos en cuenta que Caisal no mantiene un vínculo directo con la sociedad, el papel de la mediación se vuelve fundamental. Es aquí donde se ubica el rol de los medios masivos de comunicación.

En este punto cabe recordar el valor del capital social con el que cuenta Caisal si logra reunir experiencias y contactos de cada una de las empresas que la conforman, producto de su relación particular con los medios de comunicación masiva.

## CAPÍTULO 5: PLANIFICACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

### 5.1. Momento prospectivo estratégico

#### 5.1.1. Construcción de escenarios

A la luz de lo analizado hasta el momento en Caisal, podemos construir escenarios con el objetivo de visualizar el futuro como un espectro de múltiples posibilidades. Para ello, y siguiendo con las recomendaciones de Uranga (2008, p. 48) proponemos los siguientes futuribles, en tanto escenarios posibles a los que la Cámara se enfrenta. En primer lugar, elaboramos un escenario pesimista, luego un escenario optimista y, por último, un escenario de referencia, teniendo en cuenta las tendencias observadas en el funcionamiento de la organización.

- Escenario pesimista: Si Caisal no logra afianzar su imagen de asociación formada por y para los socios, puede que entre éstos se desarrollen dos representaciones en torno a la Cámara. Para los socios que no logren identificarse como parte de ella, Caisal no será más que una proveedora de servicios y, en el momento en que deje de proveer los servicios esperados será abandonada por los socios, los cuales se considerarán “clientes insatisfechos”, disminuyendo así la masa activa de socios y perdiendo sus aportes. Para otros, quienes se consideren parte y vean sus objetivos particulares reflejados en los objetivos generales de la Cámara, participar en ésta se volverá una opción cada vez más atractiva y aumentará su deseo de participar y conseguir mayores beneficios para sus empresas. Esta participación segmentada llevará a la polarización de los intereses generales de Caisal, formando así un círculo vicioso en el que se profundicen las diferencias entre los socios y su sentimiento de pertenencia a una Cámara que se preocupa más por los problemas de algunos rubros que de otros. Si Caisal no logra promover el crecimiento de todos sus miembros por igual, es posible que muchos de éstos prefieran participar de otras organizaciones en las que se vean mejor representados y de las cuales obtengan mejores beneficios. Si, además, no trabaja sobre su imagen hacia el exterior actualizando continuamente los perfiles públicos que se encuentran online (página web y redes sociales) perderá visibilidad en

el sector lo cual llevará a un estancamiento en la atracción de potenciales nuevos socios y reducción de posibilidades de relacionarse con otras instituciones, perdiendo así, poder de negociación y atractivo para posibles acuerdos o actividades de crecimiento conjunto.

- Escenario optimista: Si Caisal prioriza la adición de personal para las tareas de comunicación, muchos de sus problemas se resuelven: la Coordinadora puede delegar las tareas operativas de comunicación y concentrarse en una estrategia general, a la vez que obtiene de un profesional de la Comunicación asesoramiento acerca de cómo llevar adelante estrategias efectivas para hacer frente a la situación de Caisal. A la vez, la posibilidad de contar con personal permanente que se concentre en la actualización de los perfiles online (página web y redes sociales) y el contacto con medios masivos de comunicación permitiría poner a disposición de toda la comunidad un bagaje de información acerca de la Cámara y sus actividades, habilitando la formación de una imagen de la Institución relacionada al desarrollo y a la búsqueda de nuevas posibilidades para sus socios. Esto ciertamente serviría para fomentar los acuerdos con otras instituciones y la atracción de nuevos socios a Caisal. Si la imagen de la Cámara se desarrolla favorablemente, los miembros también valorarán su lugar como parte de una organización que los contiene y los ayuda a crecer.
  
- Escenario de referencia: Teniendo en cuenta la historia y evolución de Caisal podemos considerar que la situación financiera actual excluya la posibilidad de contratar a una persona para dedicarse exclusivamente a las tareas de comunicación *full time*. Teniendo tantas actividades como prioridad, la Coordinadora no podrá dedicar tiempo a desarrollar una estrategia, quedando como única posibilidad la ejecución de tareas de comunicación esporádicas e inconexas que difícilmente contribuyan al cumplimiento de los objetivos de manera efectiva. A la luz de las referencias históricas de Caisal, podemos observar que éste ha sido el caso. Si bien se considera la gestión de la comunicación como algo importante y se intenta realizar tareas de comunicación, no se llega a desarrollar una estrategia por lo que los resultados de dichas acciones son limitados.



- Escenario apuesta: Podemos aspirar a la incorporación de una persona de dedicación *part time* o tercerización de tareas básicas de mantenimiento de página web y redes sociales para alcanzar los objetivos institucionales y trabajar sobre la generación de una imagen favorable de Caisal en la comunidad. Si las acciones se orientan hacia el crecimiento de la Cámara, con el crecimiento puede que se consiga equilibrar la situación financiera para poder efectivizar un contrato *full time* para la persona encargada de la Comunicación Institucional, generando mejores resultados en esta área. Para ello es fundamental que Caisal otorgue a la gestión de la comunicación el lugar esencial que se merece en la relación con el público tanto interno como externo.

### **5.1.2. Filosofía de la planificación**

Como guía a la hora de elaborar las estrategias que se pondrán en marcha, podemos definir los siguientes criterios de acción políticos que se desprenden de los objetivos y expectativas expresados por los socios tanto en reuniones como en las entrevistas realizadas:

- Importancia de una adecuada gestión de la Cámara como organización intermedia entre industrias y entidades gubernamentales y regulatorias.
- Respeto por los intereses de cada empresa miembro y apuesta a la solidaridad y las soluciones que resultan de la acción colectiva.
- Respeto por el tiempo de cada socio ofreciéndole información de manera breve y por canales adecuados.
- Priorización de los intereses del total de socios y canalización adecuada de los mismos, sin que prevalezca la presencia de algunos rubros sobre otros.
- Trabajo serio y honesto que permita la construcción de una imagen favorable de la Cámara.

## 5.2. Momento táctico operacional

En esta sección, desarrollaremos en detalle las etapas propuestas en el modelo de Blanco (2000, p. 102).

ETAPA ESTRUCTURAL	ETAPA LOGÍSTICA	ETAPA ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"><li>● Investigación preliminar</li><li>● Diagnóstico de situación</li><li>● Toma de decisión</li><li>● Elección del tipo de plan</li><li>● Fijación de objetivos</li><li>● Selección de públicos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Determinación de acciones y medios</li><li>● Presupuesto</li><li>● Calendarización de actividades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Puesta en marcha del plan</li><li>● Información</li><li>● Comunicación</li><li>● Evaluación y control de gestión</li><li>● Corrección</li></ul>

Consideraremos lo desarrollado hasta el momento como las primeras actividades incluidas en la Etapa Estructural: Investigación Preliminar y Diagnóstico de la situación. A continuación presentamos el desarrollo de las actividades subsiguientes, ordenadas por etapa.

### 5.2.1 Etapa Estructural

#### a) Toma de decisión:

En el momento de tomar la decisión de llevar adelante el plan debemos considerar las siguientes cuestiones respecto de la situación de Caisal con el objetivo de medir la factibilidad del plan, las limitaciones a las que nos enfrentamos y el grado de asimilación del Plan en relación a la acción general de la Cámara.

- Recursos: En cuanto a los *recursos humanos y financieros*, se prevé la inversión de un pequeño presupuesto considerado en base a la necesidad de una persona que trabaje *part time* o *full time* ejecutando las acciones del Plan, en conjunto con la Coordinadora y algunos socios que puedan invertir tiempo para participar del mismo. Asimismo, se prevé destinar presupuesto para la actualización del contenido digital, publicidades pagas en redes sociales y creación de otros contenidos digitales (videos, placas) y

recursos materiales (diseño gráfico e impresión). Respecto de los *recursos materiales y técnicos*, tan solo mencionaremos el uso de computadoras y celulares que los miembros de Caisal destinen a sus actividades generales dentro de sus empresas. Siendo que Caisal no posee una oficina física y no podría otorgar un lugar de trabajo a quien sea contratado para ejecutar las funciones de Comunicación Institucional, se podría prever que esta persona trabaje de manera remota al principio hasta que se le pueda ofrecer un espacio y computadora propios.

- **Tiempos previstos:** El presente Plan está pensado para ejecutarse por un período de 6 meses comprendido entre abril y septiembre del año 2019.
- **Comunicaciones:** La puesta en marcha del Plan implica la comunicación efectiva a todos los miembros de Caisal, incluyendo información acerca de los objetivos del Plan, las actividades que comprende y los resultados parciales que obtenga en cada etapa.

#### **b) Objetivos del Plan**

Los objetivos de este Plan se agrupan en dos objetivos principales, uno específico de la Comunicación Interna y el otro, de la Comunicación Externa. Éstos serán aplicados por separado en dos Programas diferentes.

##### **OBJETIVO 1 (Comunicación Interna):**

##### **1. Fortalecer la identificación de los socios con Caisal.**

**1.a.** Aumentar el nivel de implicación y compromiso de los socios con los objetivos institucionales de Caisal.

##### **OBJETIVO 2: (Comunicación Externa):**

##### **2. Fomentar el reconocimiento de Caisal en los públicos externos.**

**2.a.** Difundir información sobre Caisal y sus actividades ante potenciales socios, otras instituciones, los medios de comunicación y la comunidad en general.

### c) Selección de los públicos

En base a los objetivos propuestos, consideraremos sólo algunos de los públicos analizados en la Tabla de Públicos elaborada en nuestro Diagnóstico. La comunicación con algunos de ellos es mejor que con otros y es hacia éstos últimos que enfocaremos el Plan.

Apreciamos que la relación con algunos públicos es óptima, como es el caso del vínculo con autoridades gubernamentales y regulatorias con las que se mantienen contactos cercanos y de confianza, o bien las instituciones universitarias con las que se organizan regularmente actividades de colaboración. Tampoco consideramos aquí a los Proveedores por tener Caisal muy pocos y ninguna necesidad específica a resolver en este aspecto.

Por otra parte, sí encontramos diversas dificultades en la relación con la totalidad de los **socios de Caisal** y sus **potenciales socios**, así como también la comunicación con **otras cámaras** y la **comunidad** en general (ésta última siendo mediada a través de los **medios masivos de comunicación**).

De esta manera, definimos los públicos seleccionados para el presente Plan de la siguiente manera:

#### PARA EL OBJETIVO 1:

Público	Tipo de relación	Objetivo de Caisal	Nivel de dependencia	Expectativas de Caisal	Expectativas de los públicos
<b>Socios</b>	Operacional	Incrementar su número. Ser un canal confiable de información. Ofrecer actividades conjuntas y tener poder de lobby Brindar atención personalizada	Esencial constitutivo	Que participen de las actividades y reuniones, que asistan a los eventos sociales, y que realicen los aportes correspondientes	Que tengan contacto directo y poder de lobby con autoridades y difundan información actualizada. Que sea ágil en la resolución de problemas. Que trabaje en equipo, fomentando la integración de todos los socios

**PARA EL OBJETIVO 2:**

<b>Público</b>	<b>Tipo de relación</b>	<b>Objetivo de Caisal</b>	<b>Nivel de dependencia</b>	<b>Expectativas de Caisal</b>	<b>Expectativas de los públicos</b>
<b>Potenciales socios: Profesionales y otros</b>	Social Institucional	Promover su asociación a Caisal	Esencial	Que sepan qué beneficios brinda pertenecer a Caisal y la tengan en cuenta para asociarse	Participar de algunos de sus eventos abiertos al público en general
<b>Otras cámaras</b>	Institucional	Conocer oportunidades de asociación. Aprender e incorporar modelos de gestión.	No esencial	Lograr posibles acuerdos, eventos, reuniones	Lograr acuerdos de tipo “ganar-ganar”
<b>Comunidad local</b>	Social	Favorecer, en última instancia, el desarrollo local	No esencial	Encontrar recursos y oportunidades que permitan el crecimiento	Promover el desarrollo industrial y empresarial
<b>Medios de comunicación</b>	Institucional	Difundir sus eventos y actividades masivamente	No esencial en tanto se reemplace con publicidad paga	Tener una relación de confianza y contacto directo	Acceso a información completa y actualizada sobre el sector y sus actividades

## 5.2.2. Etapa Logística

### a) Acciones y medios

Las acciones y medios propuestos se organizan en Planes, Programas y Proyectos. Puesto que el presente Plan propone dos objetivos (uno para la Comunicación Interna y otro para la Comunicación Externa) presentaremos dentro de él dos Programas diferentes, cada uno con sus proyectos correspondientes.<sup>18</sup>

Para la ejecución de ambos, consideramos fundamental revisar la posibilidad de contratar a una persona *part time* o *full time* para colaborar con la Coordinadora en la ejecución de las tareas.

A continuación, detallamos el *Plan de Relaciones Públicas para Caisal 2019*:

---

<sup>18</sup> Respecto a la diferenciación entre Planes, Programas y Proyectos es necesario realizar una distinción: toda organización tiene o debería tener una Planificación General o Plan General. Relaciones Públicas, en la práctica, al formar parte de la estructura organizacional, sea staff o sea cuerpo asesor externo, siempre llama a sus actividades planificadas que responden a objetivos delimitados en el tiempo “Programa de Relaciones Públicas” o “Planificación de Relaciones Públicas”, cuyas acciones colaboran con el logro de los objetivos institucionales.

## PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS PARA CAISAL 2019

### PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

#### PROYECTO “Todos participamos en Caisal”

##### **Fundamentación**

Este proyecto apunta a aumentar la cohesión entre los miembros de Caisal así como el sentimiento de pertenencia de los mismos para con la organización. Si tenemos en cuenta las características de Caisal como una organización cuya existencia no se evidencia sino en las interacciones, es allí precisamente donde hemos de enfocar nuestras acciones.

Debemos recordar la premisa de George Mead según la cual el individuo se experimenta a sí mismo adoptando el punto de vista de los otros en la interacción (citado en Marc y Picard, 1992, p. 69). En este caso, los socios se sentirán socios en tanto sean tratados como tales y se les recuerde que forman parte de la Institución, con su misión, visión y objetivos. A su vez, comprendemos que los rituales y códigos compartidos afianzan el sentimiento de pertenencia a un grupo, ya sea en la interacción con miembros del mismo grupo, suprimiendo las diferencias internas, o en su distinción respecto de personas ajenas a él.

También tenemos en cuenta en la elaboración de este proyecto, el principio desarrollado por Maisonneuve según el cual los individuos tienden a asociarse por el simple hecho de la cercanía (citado en Marc y Picard, 1992, p. 72) ante lo cual entendemos que los encuentros presenciales deben formar parte de nuestra estrategia de comunicación institucional. Por otra parte, será necesario considerar aquellas relaciones de afinidad que puedan existir por la edad, el sexo, el rubro de la industria y el tipo de empresa a la vez que se fomente el intercambio y complementariedad con socios que también forman parte de Caisal, pero que pertenecen a diferentes rubros, de otras generaciones, de distinto sexo, etc. En este sentido, cobran especial importancia las oportunidades de intercambiar experiencias, recomendaciones, dificultades, opiniones y soluciones. La base del verdadero diálogo, según recordamos en Maisonneuve, se encuentra en compartir y armonizar vivencias de manera congruente para lograr la comprensión mutua en la relación.

Puesto que Caisal es una organización de relativamente corta edad, consideramos que es preferible propiciar encuentros entre sus miembros y permitir que surjan códigos propios de manera espontánea y orgánica, antes que proponer *slogans* o lemas impuestos que resulten artificiales a los miembros. Es importante que la historia de la organización comience a definir sus héroes, sus acontecimientos importantes y los códigos y rituales que surjan de ellos. Sí se propondrá, sin embargo, enfatizar la identidad de Caisal visualmente, por medio de la utilización del logo en la papelería durante las reuniones y, auditivamente, por medio de la mención del nombre de la Cámara como apertura y cierre de cada reunión y asamblea.

Recordamos también aquí la importancia de la institución y su influencia en los procesos de comunicación (Marc y Picard, 1992). La forma en que circulan los mensajes se define por la formación de redes de comunicaciones formales o informales y, entendiendo que en éstas últimas es poco el control que la organización puede ejercer sobre la comunicación, proponemos incluir pasos obligados que otorguen formalidad a las instancias de reunión de los socios de Caisal.

## **Objetivos**

OBJETIVO 1 (Comunicación Interna):

1. Fortalecer la identificación de los socios con Caisal.

1.a. Aumentar el nivel de implicación y compromiso de los socios con los objetivos institucionales de Caisal.

## **Interlocutores**

El proyecto está dirigido al total de socios que conforman la Cámara en forma directa y apunta, de manera indirecta, a contribuir a la incorporación de potenciales socios, volviendo así más atractiva la opción de formar parte de Caisal para ellos.

## **Responsables**

Quien estará a cargo será la Coordinadora y se prevé la contratación de una persona *part time* o *full time* para colaborar con ella. De no ser posible, se podrá tercerizar el servicio de actualización del contenido web y mantenimiento de redes sociales.



## **Modalidades de Ejecución**

En primer lugar, para contribuir a la identificación de los socios con la misión, visión y los objetivos de la Cámara se prevé reforzar la presencia de los mismos incluyéndolos en la página web y redes sociales. También se prevé incluirlos escritos en un regalo corporativo<sup>19</sup> y recordando a los socios, cada vez que ese obsequio sea utilizado, todo lo que Caisal pretende lograr con sus aportes.

Por otra parte, se propone la incorporación de ciertos rituales como pasos obligados en la apertura y cierre de las reuniones y asambleas que se realizan normalmente, ordenando el desarrollo de las mismas y poniendo énfasis en la definición de los roles de los participantes. Esto implica la mención de Caisal en la apertura y cierre de cada reunión, enmarcando la situación claramente y diferenciándola de una reunión más entre colegas. Estos *mensajes de mantenimiento* organizarán el devenir de las reuniones al mismo tiempo que recordarán a los socios su papel como parte de la Cámara que los convoca.

Por último, se prevé la realización de un evento exclusivo para los socios de Caisal destinado a propiciar la cercanía e identificación de todos los socios con la actividad de la Cámara que los agrupa. Dicho evento ha de fomentar un interés genuino para animarlos a participar del mismo y, al ser un evento diferente a las reuniones y asambleas, puede ser propuesto para un día de fin de semana, de manera que todos los socios puedan participar.

## **Actividades**

- 1) Se incluirá tanto en la página web como en las redes sociales, la misión, visión y objetivos de Caisal de manera visible y fácilmente accesible para todos los que visiten la página o los perfiles en redes sociales,
- 2) Se distribuirá un obsequio corporativo a los miembros de la Cámara consistente en un cuaderno de anotaciones de calidad que incluya una página impresa a color con los objetivos, la misión y la visión de la Cámara. Si el presupuesto lo permite, se agregará una lapicera con el logo de la Cámara. Ambos obsequios tienen como propósito recordar a los socios de su pertenencia a la Cámara a la vez que difunden entre ellos los objetivos y la razón de ser de la organización a la que pertenecen.

---

<sup>19</sup> Entendemos aquí como *regalo corporativo* a un objeto personalizado con los elementos de identidad de una organización (logotipo, *slogan*, colores) que se obsequia en ocasión de un determinado acontecimiento a un determinado público de la institución. En este caso también tenemos en cuenta su poder como un elemento que comunica no sólo a través del texto que lleve impreso sino también por su naturaleza, calidad y la forma en que es presentado.

Conviene que la distribución de estos obsequios se realice durante el evento propuesto en la Actividad 4) o cualquier otra actividad que congregue a la totalidad de los socios para que contribuya a la identificación grupal.

- 3) Se pondrán en acción una serie de rituales verbales de *puntuación* al comenzar y al finalizar cada una de las reuniones formales y asambleas que lleve adelante la Comisión Directiva. En principio, un ritual de apertura del Presidente, Secretario o Coordinadora que comience la reunión con una frase en la que se identifique a la Cámara y se evidencie que a partir de ese momento se constituye una reunión de Caisal. Por ejemplo: **“Damos comienzo a la reunión N° xx del año 2019, de la Cámara de Industrias de la Salud”**.

A continuación, se leerán a todos los presentes los temas del día, de manera de incorporarlos al desarrollo pensado para dicha reunión y acordar conjuntamente el ritmo que cada reunión llevará.

Se propone también repartir la agenda de temas en una hoja membretada con el logo de Caisal, a color, a cada uno de los asistentes, con el propósito de establecer un recordatorio visual de la identidad de la Institución.

Por último, se cerrarán las sesiones mencionando la fecha y/o número de asamblea/reunión, la cantidad de socios presentes y, nuevamente, el nombre de la Cámara. Por ejemplo: **“Concluimos así la reunión N° xx del 2019, con un total de 10 socios presentes de la Cámara de Industrias de la Salud.”**

- 4) Se propone la realización de la **Jornada *Networking* Caisal<sup>20</sup>** que congregue al total de socios en una fecha en particular con el objetivo de promover relaciones e intercambio informales entre todos sus miembros. Dicho evento será en día de fin de semana, en un horario y lugar que resulte conveniente para el común de los socios, en un espacio formal pero que promueva la circulación de las personas (sin mesas ni sillas organizadas de forma preestablecida), y que incluya un servicio de catering modesto pero que contribuya a la conformación de un ambiente cómodo y relajado. Se prevé su realización en el primer semestre del año, de manera que no compita con otros eventos de las propias empresas los cuales suelen concentrarse en los últimos meses del año. Este evento será una oportunidad para escuchar un breve discurso del

---

<sup>20</sup> Di Genova (2012) define a la Jornada como un evento en el que, por medio de la realización de talleres, conferencias o encuentros, se resuelve un tema o problema planteado ante un auditorio. “La denominación se refiere a que los temas se desarrollan en un solo día: se expone, se debate y se arriba a conclusiones finalizando la propuesta en esa misma jornada.” (p. 208)

Presidente en el que se enfatice sobre la importancia de Caisal y los logros obtenidos gracias al trabajo de sus participantes. Además, se propone la puesta en acción por parte de un animador (que podrá ser algún socio, la Coordinadora o alguien contratado para estos efectos) que presente algunas dinámicas de grupo propiciando la conversación entre grupos que combinen socios de distintos rubros, edades y sexo y realizando puestas en común. El banner de la Cámara se ubicará en el salón y se podrá repartir folletería y un regalo corporativo (el mencionado en la Actividad 2). Es importante que sea un evento breve pero enriquecedor, que brinde a los socios un incentivo para seguir socializando y compartiendo con sus pares.

### **Resultados esperados**

Se espera un aumento de la participación de los socios no sólo en las actividades propuestas por Caisal tales como capacitaciones o eventos sino también un aumento en las interacciones entre los socios.

### **Viabilidad y factibilidad**

Para que el proyecto pueda realizarse es necesario volver a habilitar un presupuesto destinado a la comunicación institucional de manera de contar con una persona capacitada y dedicada por completo a asistir a la Coordinadora en estas actividades. De no poder realizarse se propone la tercerización del manejo del contenido web y redes sociales como prioridad hasta que se pueda contratar a alguien *part time* o *full time* para este puesto.

Respecto del evento y el regalo corporativo, creemos que no tendría un costo mayor que el almuerzo que se realiza actualmente a fin de año y, en este caso, se sumaría un atractivo especial. El hecho de que sea un evento corporativo y no solamente social puede ser mejor recibido entre empresarios y personas que buscan permanentemente aprovechar e invertir bien su tiempo. El no asistir a un evento social no implica una pérdida, pero quizás sí lo sea el perderse de asistir a un evento exclusivo y corporativo de la Cámara a la que pertenecen.

### Presupuesto tentativo (sujeto a discusión entre las partes)

A continuación, presentamos el presupuesto para cada una de las actividades realizadas. Dichos presupuestos corresponden al mes de noviembre de 2018, por lo que se considera necesario actualizar al momento de dar inicio a las actividades propuestas.

Cant.	Concepto	Precio Unit.	Total
Actividad 1:			
1	Actualización de página web (este costo incluye las actualizaciones necesarias para el Programa de Comunicación Externa)	\$5000	\$5000
1	Diseño de placas para redes sociales (Incluido en el contrato con el proveedor)	\$0	\$0
Actividad 2:			
30	Cuaderno personalizado	\$115	\$3450
30	Lapicera personalizada	\$80	\$2400
Actividad 3:			
11	Impresión de hojas membretadas con agenda de tema (para cada reunión)	50	\$550
Actividad 4:			
1	Alquiler de salón	\$4000	\$4000
1	Catering (según la opción deseada)	\$3500	\$3500
30	Carpetas Institucionales	\$120	\$3600
1	Banner (se utiliza el banner ya existente)	\$0	\$0
	<b>TOTAL</b>		<b>\$22.500</b>

## Calendarización

A continuación, se propone un diagrama estimativo del período en que se ha de realizar cada una de las actividades.

Actividad	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
1)						
2)						
3)						
4)						

## PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS PARA CAISAL 2019

### PROGRAMA DE COMUNICACIÓN EXTERNA E IMAGEN

#### PROYECTO “Conocer Caisal”

##### **Fundamentación**

Al momento de relacionarnos con los públicos externos de Caisal, recordamos aquí que en la comunicación con otras instituciones, es importante establecer vínculos cercanos y propiciar acuerdos de colaboración interinstitucional, procurando minimizar fricciones que puedan surgir. Se trata de identificar intereses comunes, buscar oportunidades de crecimiento conjunto y, de esta manera, alcanzar mayores beneficios para los integrantes de ambas instituciones.

Pero antes, es necesario que estos públicos conozcan a Caisal.

El diagnóstico bien nos ha presentado la situación actual de la Cámara: el reconocimiento de Caisal por parte de entidades gubernamentales, regulatorias y universitarias es muy fuerte y eso se refleja en el tipo de vínculos que se logrado establecer con estas instituciones. Sin embargo, queda mucho por hacer en la relación con otros públicos tales como los potenciales socios, otras cámaras del sector, la comunidad en general y los medios de comunicación masiva. Es por eso que este proyecto se concentrará en la relación con estos públicos en particular.

Para ello, el primer paso consistirá en lograr una difusión de las actividades de la Cámara de manera tal que comience a desarrollarse una **imagen** de Caisal. Consideramos que si Caisal da a conocer su trabajo a los públicos externos, ese conocimiento hará que comience a desarrollarse una imagen cada vez más favorable de la Cámara. Esto se logrará a través de la utilización de medios digitales y tradicionales para difundir las actividades y propósitos de la organización.

Recordamos aquí las palabras de Capriotti (1992), quien define a la Imagen de Empresa como “la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la misma” (p. 30). La imagen “es la estructura mental u opinión que tienen los públicos respecto de una

organización, sostenida, principalmente, por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para definir e identificar a esa marca de las demás” (Capriotti, 2007, p. 8)

Así, desde el momento que comprendemos que el insumo de la imagen es la información, proponemos fortalecer el conocimiento acerca de Caisal actualizando la información que figura sobre la Institución en su página web y redes sociales. El reconocimiento de la Institución por parte de los públicos externos se logra con una correcta difusión de sus actividades y esto, a su vez, permitirá poco a poco la consolidación de una imagen favorable de Caisal.

También recordamos aquí el concepto de *posicionamiento*, el cual es definido por Kotler y Keller (2012) como “la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (p. 276). De esta forma, “no sólo se trata de ocupar un lugar en la mente de los públicos sino que esta posición distinga a una marca de las marcas competidoras otorgándoles una ventaja estratégica en el mercado”. (Kotler y Keller, 2012, p. 53)

Este proyecto responde a la necesidad de promover a Caisal como institución de referencia para potenciales socios, otras cámaras y la comunidad en general. Por ello, se enfatizará en proveer información actualizada sobre las actividades que realiza, acuerdos logrados y beneficios a los que acceden los socios lo cual conforma el diferencial de Caisal frente a las demás cámaras. Los diferenciales en la mente de los públicos permiten obtener beneficios potenciales, es decir que algunas empresas que no están asociadas a Caisal, puedan, con una buena comunicación y oferta de beneficios, convertirse en socios, o bien que algunas cámaras que desconocían a Caisal o no estaban interesadas en su tarea, decidan vincularse a ella en acuerdos o actividades conjuntas.

Los medios de comunicación, si bien pueden ser considerados como forma de acercarse a los públicos mencionados, serán considerados también como un público más para la Cámara puesto que el vínculo con los mismos también debe seguir una planificación y estrategia adecuadas. En la relación con los medios masivos de comunicación, consideramos importante el mantener un canal abierto puesto que al no existir un vínculo directo de Caisal con la sociedad, esta mediación se vuelve fundamental.

## **Objetivos**

OBJETIVO 2: (Comunicación Externa):

2. Fomentar el reconocimiento de Caisal en los públicos externos.

2.a. Difundir información sobre Caisal y sus actividades ante potenciales socios, otras instituciones, los medios de comunicación y la comunidad en general.

## **Interlocutores**

El proyecto está dirigido a los públicos externos:

- Potenciales socios: profesionales y empresas
- Otras cámaras
- Comunidad local y Medios de comunicación

## **Responsables**

Quien estará a cargo será la Coordinadora y se prevé la contratación de una persona *part time* o *full time* para colaborar con ella. De no ser posible, se podrá tercerizar el servicio de actualización del contenido web y mantenimiento de redes sociales.

## **Modalidades de Ejecución**

Se proponen aquí diversos ejes de acción:

En primer lugar, la actualización del contenido web y el mantenimiento permanente de los perfiles en redes sociales es fundamental para difundir información acerca de Caisal y sus actividades. De no poder contratar a una persona para realizar estas tareas, será necesario tercerizar estos servicios y garantizar que la presencia de Caisal en internet llame la atención no sólo a potenciales socios sino que también resulte atractiva para otras instituciones a la hora de definir actividades en conjunto.

Con el objetivo de alcanzar mayor difusión de las actividades que realiza Caisal, se propone la utilización de publicidad en redes sociales. Esto puede atraer a potenciales socios a participar de actividades concretas (capacitaciones, por ejemplo) o bien invitaciones a sumarse a Caisal promocionando los beneficios que tienen los miembros.

También se confeccionará un mapa de medios a partir de la sistematización de datos que provean los socios de Caisal cuyas empresas ya tengan contactos con la prensa. La actualización de la página web servirá como fuente de información para los medios que la



precisen, pero además, se enviará en formato de Comunicado de Prensa todas las noticias y promociones de eventos que Caisal realice.

Por último, se propone llevar adelante un relevamiento acerca de las otras cámaras del sector, atendiendo a sus objetivos y actividades, con el fin de estar al tanto de la actividad del sector y oportunidades de colaboración que puedan surgir con otras instituciones.

Los pasos detallados en las Actividades de este proyecto podrían ser considerados como los primeros *mensajes de producción* para la persona que esté encargada de las tareas de Comunicación, dentro de la Cámara.

### **Actividades**

- 1) Actualizar el contenido web y los perfiles en redes sociales de manera tal que Caisal figure como una entidad activa permanentemente. Si la actualización de la página web no se realizará de manera tan frecuente, eliminar en ella la sección “Noticias” y utilizar sólo las redes sociales para tal fin. Para este punto se propone la contratación de una persona *part time* o *full time*, o bien, la tercerización de estos servicios.
- 2) Realizar campañas de publicidad en redes sociales para atraer la atención de potenciales socios. Se recomienda utilizar como publicidad para una capacitación u otra actividad abierta, o bien promocionar las actividades de la Cámara. Este tipo de campañas son relativamente económicas y permiten segmentar de manera detallada el público y ser difundida en localidades o regiones específicas.
- 3) Confeccionar un mapa de medios, incluyendo aquellos específicos del sector empresarial-industrial.
- 4) Elaborar un modelo de Comunicado de Prensa para ser utilizado en cada ocasión en que sea necesario difundir alguna información a los medios masivos de comunicación.
- 5) Llevar a cabo un relevamiento de las cámaras del sector a nivel nacional, regional y provincial, atendiendo especialmente a su misión, visión, objetivos y actividades recientes. Dicha información podrá ser recabada vía internet consultando páginas web y redes sociales, y ser actualizada cada 6 meses. Estos datos no sólo permitirán estar al tanto de la actividad del sector sino que también podrán servir como disparador para pensar acuerdos y actividades conjuntas con las demás instituciones.

### **Resultados esperados**

Se espera un mayor conocimiento de la Cámara entre profesionales y empresas que puedan estar interesados en sumarse a Caisal, así como también entre otras instituciones y la comunidad en general. También se espera crear un vínculo cercano con trabajadores de los medios de comunicación locales y regionales.

### **Viabilidad y factibilidad**

Las actividades están pensadas para un presupuesto limitado como el que maneja Caisal, es por eso que se pone énfasis en fomentar el vínculo con los medios, brindando información lista para ser publicada (como en los comunicados de prensa) y utilizando publicidad de bajo costo (como la que pueden brindar las redes sociales).

En cuanto a la contratación de una persona para tareas de comunicación, esto puede ser cubierto con servicios tercerizados hasta que la Cámara esté en condiciones de pagar el sueldo de un empleado *part time* o *full time*.

### Presupuesto tentativo (sujeto a discusión entre las partes)

A continuación, presentamos el presupuesto para cada una de las actividades propuestas. Dichos presupuestos corresponden al mes de noviembre de 2018, por lo que se considera necesario actualizar al momento de dar inicio a las actividades propuestas.

Cant.	Concepto	Precio Unit.	Total
Actividad 1:			
6	Contratación de un empleado <i>part time</i> <sup>21</sup> (se incluye aquí el sueldo por 6 meses, para abarcar la totalidad de la duración del programa)	\$10.854,05	\$65.124,30
1	Contratación del servicio tercerizado de manejo de redes sociales	\$3000	\$3000
1	Actualización del contenido web (Esto se puede realizar una o dos veces al año, según la información que se incluya)	\$3000	\$3000
Actividad 2:			
1	Campaña publicitaria en redes sociales	\$1000	\$1000
Actividad 3:			
1	Confección del mapa de medios (se confecciona con datos que brinden los socios y lo puede realizar el empleado contratado o la misma Coordinadora)	\$0	\$0
Actividad 4:			
1	Elaboración de plantilla para comunicados de Prensa (este gasto se omite si la puede realizar el empleado contratado o la misma Coordinadora)	\$500	\$500
Actividad 5:			
1	Relevamiento de otras cámaras del sector (se confecciona con datos que brinden los socios y lo puede realizar el empleado contratado o la misma Coordinadora)	\$0	\$0
	<b>TOTAL</b>		<b>\$72.624,30</b>

<sup>21</sup> Según la escala salarial correspondiente al Acuerdo de noviembre 2018, calculando proporcional de 20hs semanales. <http://www.faecys.org.ar/escala-general-acuerdo-09-2018/>

## Calendarización

A continuación, se propone un diagrama estimativo del período en que se ha de realizar cada una de las actividades.

Actividad	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
1)						
2)						
3)						
4)						
5)						

### Notas:

La Actividad 2, *Campañas en redes sociales*, puede ser aplicada en varias ocasiones, dependiendo la cantidad de veces que se decida promocionar un evento o capacitación. Se ilustra aquí una campaña realizada cada dos meses a modo de ejemplo.

### **5.2.3. Etapa Estratégica**

El alcance de este Trabajo Final incluye la Etapa Estructural y la Etapa Logística, dejando a cargo de la Institución el desarrollo de la Etapa Estratégica. Sin embargo, se incluyen a continuación sugerencias y recomendaciones para la ejecución de esta última etapa:

#### Sobre la puesta en marcha del Plan:

Se recomienda que el comienzo de las actividades previstas en el Plan se lleve a cabo en coordinación con otras actividades de la Cámara. No se proponen aquí fechas específicas sino estimativas para la ejecución de cada tarea, por lo que queda a disposición de la Comisión Directiva la decisión acerca del mejor momento para aplicarlas.

#### Sobre la Información- Comunicación:

Es importante que todos los socios estén al tanto de la ejecución de un Plan de relaciones Públicas, por lo que se recomienda incluir en los Boletines una breve reseña respecto del presente trabajo realizado durante 2018 y el Plan proyectado para el 2019.

A su vez, es importante que se registren todas las impresiones y comentarios que se reciban de los miembros de Caisal respecto de las actividades propuestas puesto que esta retroalimentación servirá para correcciones en la ejecución del Plan 2019 y de planes futuros.

#### Sobre el Control de Gestión:

Se recomienda que tanto la Coordinadora como la persona que esté a cargo de las tareas de comunicación institucional estén en contacto permanentemente para controlar las acciones previstas en el Plan, tomar las decisiones que sean pertinentes y corregir posibles desviaciones, siempre atendiendo a los objetivos de Caisal como institución y a los objetivos del Plan propuesto.

#### Sobre la Evaluación:

Al finalizar el Plan se propone evaluar el desarrollo del mismo en una reunión abierta a todos los socios de manera de escuchar y discutir los puntos fuertes y débiles que se observaron durante su ejecución. Esto permitirá no sólo obtener información importante sino

también democratizar el proceso de toma de decisiones en torno a las acciones de relaciones públicas que se han de tomar para planes futuros.

## CONCLUSIÓN

Al llegar a la instancia final del trabajo, estamos en condiciones de evaluar el proceso recorrido y contrastar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos al inicio de este trabajo. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos permitió no sólo acceder a información objetiva sobre la Cámara sino también complementar esta información con la comprensión de representaciones y creencias que subyacen en el desarrollo de las actividades de Caisal. El hecho de haber aplicado una metodología tan rica en información como lo son las entrevistas personales, otorgó un bagaje de conocimiento acerca de la Institución que difícilmente podría haber sido obtenido únicamente por métodos cuantitativos.

En relación a los objetivos planteados, podemos evaluar el proceso llevado a cabo, analizando el cumplimiento de cada uno de ellos:

**PRIMER OBJETIVO GENERAL:** *Describir los procesos de comunicación de Caisal con sus diferentes tipos de públicos, tanto internos como externos, en relación a sus objetivos institucionales.*

Las entrevistas realizadas, sumadas a la información obtenida del análisis documental pudieron otorgarnos una idea del funcionamiento de la comunicación en Caisal. Cada uno de los procesos que hoy conforman las redes de comunicación no ha sido producto de una planificación estratégica en comunicación, sino que responde a necesidades que se fueron presentando en distintos momentos. Por otra parte, la influencia de los usos y costumbres propios de las empresas que conforman Caisal se percibe en el establecimiento de medios de comunicación externa tales como las redes sociales o la página web, que al no seguir un objetivo específico para la Cámara, no son aprovechadas en todo su potencial.

Al definir a Caisal como una institución cuya existencia no toma forma sino en las interacciones de los individuos que pertenecen a ella, tanto entre sí como en su relación con sus públicos, entendemos que el manejo de ciertos rituales y códigos en estas interacciones se vuelve fundamental para evidenciar la presencia de la Cámara. De esta forma, cada interacción se diferenciaría de una reunión entre colegas que traen consigo los usos y costumbres de su empresa particular, pero esto no ocurre así en la realidad.

En consecuencia, Caisal es una institución en la que predominan las redes informales lo cual se refleja en un modo de comunicación poco estructurado. La observación de las reuniones permitió ver ciertos usos y costumbres que provienen de relaciones informales entre socios que, a la vez, son colegas o amigos fuera de la Institución. El resultado de esto es la polarización de la comunicación y la participación: algunos socios conforman un grupo cohesionado dentro de la Cámara, están muy bien informados sobre sus actividades y participan activamente, mientras que otros limitan su participación por no sentirse completamente integrados. Algunos socios manifiestan la necesidad de instaurar un verdadero “trabajo en equipo” y reclaman equidad en el tratamiento de temas respecto a los diferentes rubros dentro del sector salud.

Al considerarse los objetivos que dirigen la actividad de Caisal, los datos indicaron un desconocimiento generalizado de los mismos y esto incide directamente en el nivel de compromiso de los socios. Entre ellos, quienes tienen una apreciación más cercana a los objetivos reales, se comprometen más en las actividades que lleva adelante la Cámara y son conscientes de que es su participación la que hace la diferencia. Quienes no están familiarizados en absoluto con los objetivos institucionales, tienden a considerar a la Cámara como un “proveedor” de servicios y tienen poca participación en sus actividades.

**SEGUNDO OBJETIVO GENERAL:** *Saber acerca de la misión, visión y modelos deseados que predominan en Caisal.*

Tanto la misión como la visión se encuentran definidas y publicadas en algunos documentos institucionales, y marcan el sentido de la actividad de Caisal. Sin embargo, al igual que sucede con los objetivos institucionales, existe un desconocimiento generalizado de los mismos por parte de los socios que conforman la Cámara.

En cuanto a los modelos deseados de sociedad, de institución y de comunicación, éstos fueron reconstruidos en el proceso, a través de las entrevistas realizadas a los socios y las observaciones. Es posible percibir que dichos modelos son resultado de la influencia de la cultura institucional de cada una de las empresas que conforman Caisal: empresas industriales, atentas a las tendencias del mercado, del sector, y con clara expectativa de crecimiento.



**TERCER OBJETIVO GENERAL:** *Delinear un diseño de planificación de Relaciones Públicas en función de los resultados obtenidos.*

Tal profundidad en los conocimientos adquiridos acerca de Caisal permitieron lograr un Diagnóstico lo suficientemente detallado para dar paso a la elaboración de la Planificación. Si bien comprendemos que siempre se puede avanzar un poco más, consideramos que la Institución nos brindó datos suficientes para elaborar los lineamientos propuestos en el Plan, en base a los problemas percibidos.

En primer lugar, dentro de los lineamientos del Programa de Comunicación Interna, se apuntó a fortalecer la cohesión entre la totalidad de los socios, a través de la difusión de la misión, visión y objetivos institucionales, la incorporación de ciertos rituales durante las reuniones y la propuesta de un evento social específico para posibilitar el intercambio entre todos los socios, fomentando el desarrollo del sentimiento de pertenencia e identificación con la Cámara que los agrupa.

En segundo lugar, en el Programa de Comunicación Externa, se apunta a la gestión de la comunicación con los públicos externos a través de la utilización de medios digitales y tradicionales para difundir las actividades y propósitos de la organización. Este punto responde fundamentalmente al objetivo de Caisal de consagrarse como institución de referencia y pone su eje en la comunicación con potenciales socios, con otras cámaras y con los medios de comunicación, que son el vínculo con la comunidad en general.

### **Caisal, una Cámara en etapa de desarrollo**

Toda institución presenta desafíos a la hora de realizar un diagnóstico y una planificación acorde a los problemas que se deseen solucionar. En el caso de Caisal, el desafío se multiplicó por varios motivos:

En primer lugar, al ser una institución de formación relativamente reciente, casi todos los procesos de comunicación se encuentran en una etapa adaptativa, sin haber asentado aún maneras de comunicación definidas y regularidades en su uso. Por otra parte, la historia de la Institución es corta por lo que no hay aún un acervo de experiencia compartido capaz de inscribir en las relaciones ciertos rituales o expresiones significativas que identifiquen a los miembros.

Por último, los recursos con los que cuenta la Institución son también limitados puesto que el volumen de ingresos en este tipo de organizaciones es directamente proporcional a la cantidad de miembros que participen en la Cámara, un número que aún es relativamente pequeño.

Todos estos aspectos son obstáculos a la hora de definir claramente una cultura y un *deber ser* que le sean propios a Caisal. Sin embargo, es posible también analizar la situación como un campo de oportunidades para desarrollar acciones de comunicación y contribuir al crecimiento de la Institución desde este momento en que comienza a consolidarse en el sector.

La sensación percibida al comenzar este trabajo fue similar a la de pararse frente a un lienzo en blanco. Las vulnerabilidades de la Institución son la materia prima de la que se parte a la hora de realizar una planificación en relaciones públicas, de manera que, cada dificultad percibida se convertía en una oportunidad de aplicar una mejora en los procesos de comunicación. Así, poco a poco se fue completando un proyecto cuyo principal objetivo era de dar soluciones a una institución que así lo requería.

### **Respecto a la experiencia en el trabajo de campo**

En cuanto al desarrollo del trabajo de campo, podemos decir que resultó ser una experiencia satisfactoria por la buena predisposición de los miembros de la Cámara para participar en un proyecto de estas características. Sin embargo, a pesar de la buena voluntad de los socios, fue medianamente difícil concertar con ellos un horario para realizar las entrevistas. Para maximizar la comodidad de los socios, se ofreció realizar las entrevistas en sus empresas, en el horario que más creyeran conveniente. Esto implicó una importante inversión de tiempo y dinero recorriendo varios establecimientos a lo largo y ancho de la Ciudad. Más allá de estas dificultades, podemos concluir que la propuesta de hacer entrevistas fue muy bien recibida y que la mayoría de los socios se mostraron agradecidos de tener una oportunidad de expresar su parecer en torno al funcionamiento de Caisal.

Por otra parte, el análisis documental se pudo realizar sobre el universo completo de documentos institucionales que Caisal ha elaborado a lo largo de su corta trayectoria, permitiéndonos hacer una lectura diacrónica de sus acciones de comunicación institucional. Esto nos brindó información fundamental para la comprensión de las tendencias percibidas y la visualización de futuros posibles para la Institución. Un ejemplo de esto es la irregularidad

e inconsistencia en las publicaciones en redes sociales lo cual denota la ausencia de una estrategia bien definida en la comunicación. Gracias a la información obtenida en las entrevistas realizadas, pudimos comprender que esto es producto de la falta de personal capacitado para elaborar una estrategia de comunicación y sostenerla en el tiempo, por lo que auguramos que el problema puede persistir en tanto no se contrate personal idóneo para éstas y otras tareas de comunicación.

Podemos describir también al trabajo de campo como una experiencia positiva y altamente enriquecedora. El acercamiento a los socios, a sus entornos y a la forma de trabajar interdisciplinariamente dentro de Caisal nos permitió tener una idea cabal acerca de los procesos de comunicación dentro de la Cámara para poder delinear un Plan de Relaciones Públicas adecuado a su situación.

### **Reflexión final**

Cabe destacar que el hecho de trabajar con una institución relativamente nueva, donde hay mucho por hacer en términos de gestión de la comunicación y realizarlo en la instancia del Trabajo Final de la Licenciatura en Comunicación Social representó un desafío, pero al mismo tiempo, una invitación a aplicar sin miedo todo aquello que aprendimos a lo largo de la carrera. Por otra parte, la Institución se mostró en todo momento agradecida por lo que este proyecto pudiera brindarle y eso fue percibido como un voto de confianza hacia el humilde aporte que desde este trabajo se pretende realizar para optimizar la relación de Caisal con sus públicos.

Consideramos que la realidad institucional tan particular de la Cámara requiere de una observación y evaluación constante de los procesos para comprobar que la comunicación se realice de manera efectiva. Los lineamientos propuestos en este trabajo no tienen intención de ser establecidos de una vez y para siempre sino más bien de servir como primer intento de organizar la gestión de la comunicación institucional con cada uno de los públicos. Creemos que, con el tiempo, Caisal irá desarrollando una cultura organizacional propia y, con esto, se asentarán usos y costumbres respecto de la comunicación de sus miembros entre sí y hacia afuera de la Institución.

Podemos evaluar todo el proceso como un gran ejercicio de aplicación práctica de todo lo adquirido durante el cursado de la Licenciatura en Comunicación Social. A la vez que realizamos un humilde aporte a una institución de la comunidad, tal vez contribuimos en algún aspecto a enriquecer el conocimiento en el campo de la Comunicación Institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

Avejera, P. (1987). *Ideas sobre diagnóstico en comunicación educativa para el desarrollo*. Córdoba. Mimeo. E.C.I. U.N.C.

Avejera, P. (1988). *Políticas de comunicación institucional*. Córdoba. Mimeo. ECI UNC.

Blanco, L. A. (2000). *El Planeamiento. Práctica de Relaciones Públicas*. Buenos Aires. UGERMAN EDITOR.

Bourdieu, P. (2008). *El oficio de sociólogo*. Siglo xxi.

Bravo, R. S. (1999). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios* (Vol. 13). Madrid. Paraninfo.

Capriotti, P. (1992) *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*

Capriotti, P. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. La Crujía Ediciones.

Castex, J. y Grassi, J C.. (2005) *Puntos de encuentro. La industria de las convenciones*. Buenos Aires. Editorial Ferias & Congresos.

Di Genova, A. E. (2012). *Manual de relaciones públicas e institucionales: estrategias de comunicación y tácticas relacionales*. Ugerman Editor.

Ferrari, M. A., & França, F. (2011). *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. La Crujía.

Galindo, J. (2015). Erving Goffman y el orden de la interacción. *Acta sociológica*, 66, 11-34.

Goffman, E. (2009). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu. (2da edición)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta edición).

Illescas, D. W. (1997). *Cómo planear las Relaciones Públicas: Conocimientos teórico-prácticos para accionar en la política social e institucional de las organizaciones modernas*. Buenos Aires. Macchi.

Jijena Sánchez, R. (2007) *Eventos. Cómo organizarlos con éxito*. Buenos Aires. COE.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2017) *Marketing*. México. Pearson

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México. Pearson

KUNSCH, M. M. K. (1997). *Obtendo resultados com relações públicas: Como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral*. São Paulo. Pioneira Thomson Learning.

- Marc, E. (1992). *La interacción social: cultura, instituciones y comunicación*. Paidós Ibérica.
- Mead, G. H. (1953). *Espíritu, persona y sociedad*. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas*. Ciespal.
- Neild, G. (2009) *Función de las Relaciones Públicas en la Organización*. Apunte de la Cátedra de Relaciones Públicas de la Lic. en Comunicación Social. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Córdoba.
- Neild, G. (2016) *Finalidad de las Relaciones Públicas y Comunicación*. Apunte de la Cátedra de Relaciones Públicas de la Lic. en Comunicación Social. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Córdoba.
- Neild, G. (2013) *Gestión de las Relaciones con los públicos*. Apunte de la Cátedra de Relaciones Públicas de la Lic. en Comunicación Social. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Córdoba.
- Ries, A. y Trout, J. (2006) *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México. McGrawHill.
- Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación Estratégica: Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa*. Argentina. Macchi.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Argentina. Macchi.
- Sierra Bravo, R. (2003). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*.
- Uranga, W. (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación*. Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires. Recuperado de <http://tallerdeprocesos.blogspot.com/p/materiales.html>
- Weil, P. (1990). *La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión*.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Pearson.
-