



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

**DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL EN LA CÁMARA DE INDUSTRIALES
METALÚRGICOS Y DE COMPONENTES DE CÓRDOBA (CIMCC)**

Acevedo Muiños Thomas Ezequiel

Barrera Facundo

Cita sugerida del Trabajo Final:

Acevedo Muiños, Thomas Ezequiel; Barrera, Facundo. (2020). "Diagnóstico Comunicacional en la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMCC)". Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita). Disponible en Repositorio Digital Universitario

Licencia:

Creative Commons [Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)





Universidad Nacional de Córdoba

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Ciclo Académico 2020

Trabajo Final de Grado: Diagnóstico Comunicacional en la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMCC)



Alumnos:

Acevedo Muñíos, Thomas Ezequiel 39.422.477

Barrera, Facundo 37.781.856

Tutora: Stella Regis

Co-Tutor: Manuel Bomekher

Córdoba, 2020

Agradecimientos y dedicatorias:

En primer lugar, queremos agradecer infinitamente a nuestras familias, responsables directas de la culminación con éxito de esta carrera universitaria; sin el soporte económico y emocional de ellos hubiera sido imposible poder formarnos como profesionales de la comunicación. Una de las enseñanzas que nos ha dejado la Facultad de Ciencias de la Comunicación es que el acceso a la educación, desafortunadamente, es restringido, lo cual nos hace valorar aún más el esfuerzo de nuestros padres.

La etapa universitaria nos trajo nuevas amistades que han sido fundamentales para poder alcanzar nuestros objetivos. Les agradecemos porque en muchos momentos estuvimos lejos de nuestras familias y, en cierto modo, han cumplido ese papel familiar, brindándonos su apoyo.

Por último, no queremos dejar de agradecer a la Facultad de Ciencias de la Comunicación, docentes, no docentes, administrativos y a los tutores de nuestro trabajo final, Stella Regis y Manuel Bomekher.

La Facultad nos abrió las puertas y más allá de la enseñanza teórica brindada a lo largo de los años, supieron hacernos ver otras realidades sociales, inculcándonos el deber ciudadano y el ejercicio responsable de la profesión.

ABSTRACT

El presente trabajo final consiste en un Proyecto de Comunicación que incluye un Diagnóstico de Comunicación Institucional para la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMCC).

Primeramente, el Diagnóstico de Comunicación Institucional tuvo como objetivo analizar y describir los procesos de comunicación presentes en dicha institución, atendiendo a reflejar fielmente sus características.

En una segunda instancia, en base al análisis y resultados de los procesos de comunicación, se propusieron planes de acción y prácticas comunicativas destinadas a perfeccionar o mitigar problemas de comunicación, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales planteados.

Uno de los problemas principales que ha guiado a la investigación se reduce a la pregunta sobre ¿qué modalidades predominan en la gestión comunicacional de la CIMCC actualmente? A partir de la aplicación de determinadas técnicas e instrumentos de recolección de datos, el equipo investigador obtuvo cierta evidencia sobre las modalidades de comunicación actuales en la CIMCC, pudiendo fundamentar sus afirmaciones y diseñar las estrategias de acciones futuras.

Finalmente, el equipo investigador ha tenido como referencia principal para el desarrollo de este trabajo a la Teoría General de los Sistemas y el Modelo de Comunicación Estratégica propuesto por el autor Daniel Scheinsohn.

Índice:

Introducción.....	6
Objetivos.....	8

Capítulo 1

1.1. MARCO INSTITUCIONAL DE REFERENCIA.....	9
1.1.1. Cámaras empresariales.....	9
1.1.2. Elementos que constituyen una cámara empresarial.....	12
1.1.3. Presentación de la organización.....	14
1.1.4. Estructura organizativa.....	16
1.1.5. Referencias históricas institucionales.....	17
1.1.6. Datos de ubicación y contacto.....	19
1.1.7. Características de equipamiento y edificaciones.....	19
1.1.8. Servicios y actividades.....	20
1.1.9. Tipo y nivel de organización.....	21
1.1.10. Sector, rubro, jurisdicción y pertenencia.....	22
1.1.11. Objetivos, misión, y visión de la institución.....	22

Capítulo 2

2.1 MARCO TEÓRICO.....	24
2.1.1. Perspectiva sistémica de la comunicación: orígenes y aportes.....	24
2.1.2. Principios básicos que rigen los sistemas.....	26
2.1.3. Modelo lineal de comunicación.....	26
2.1.4. Modelo de comunicación estratégica.....	27

2.1.5. Comunicaciones básicas.....	30
2.1.6. Métodos de intervención en comunicación.....	31
2.1.7. Metáforas organizacionales.....	33
2.1.8. Categorías Teórico Metodológicas.....	34
2.1.9. Públicos Internos.....	38
2.1.10. Públicos Externos.....	39
2.1.11. Stakeholders.....	40

Capitulo 3

3.1. MARCO METODOLÓGICO.....	42
3.1.1. Método cualitativo.....	42
3.1.2. La investigación científica.....	43
3.1.3. Tipo de investigación.....	45
3.1.4. Unidad de análisis, población y muestra.....	46
3.1.5. Unidad de análisis y población.....	47
3.1.6. Muestra.....	48
3.1.7. Técnicas e instrumentos de resolución de datos.....	48
3.1.8 Sobre el proceso de realización de la tesina.....	50

Capitulo 4

4.1 DIAGNÓSTICO.....	52
4.1.1. Presentación de la institución.....	52
4.1.2. La institución como sistema.....	64
4.1.2.1. Suprasistema.....	65
4.1.2.2. Macrosistema.....	67

4.1.3. Análisis de comunicación.....	68
4.1.3.1. Modelo de comunicación lineal.....	68
4.1.3.2. Modelo de comunicación estratégica: problemas de comunicación.....	69
4.1.3.3. Modelo de comunicación estratégica: soluciones.....	72
4.1.3.4. Modelo de intervención en comunicación: Modelo “Médico/Paciente”	73
4.1.3.5. Matriz de comunicación: área de comunicación.....	73
4.1.4. Análisis de redes sociales.....	74
4.1.5. Públicos internos: Directivos y Empleados.....	78
4.1.6. Públicos Externos: General y Específico.....	78
4.1.7. Stakeholders: Primarios y Secundarios.....	79
4.1.8. Mapa de públicos.....	80
4.1.9. Análisis FODA.....	83

Capitulo 5

5. 1.PROPUESLAS DE PLANIFICACIÓN.....	84
5.1.1. Programa 1: Mejorando la Comunicación Interna de la CIMCC.....	84
5.1.2 .Programa 2: Formalizando Vínculos.....	95

Capitulo 6

6.1. Conclusión.....	102
-----------------------------	------------

Bibliografía.....	103
--------------------------	------------

Introducción

El presente trabajo final de grado tiene como propósito culminar la Licenciatura en Comunicación Social en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba; el mismo se orientará al diseño de un Proyecto de Comunicación Social para la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (en adelante CIMCC).

La CIMCC cuenta con una sede en Córdoba Capital, ubicada en el barrio Nueva Córdoba, calle Derqui N°340. Fundada el 9 de mayo de 1947 por un grupo de pequeños y medianos empresarios, la cámara tiene como objetivo promover el desarrollo de la industria metalúrgica en la provincia de Córdoba, como así también representar a sus socios ante diferentes organismos. Esta institución forma parte del sector industrial-metalúrgico, caracterizado por la gran competencia entre empresas y donde la CIMCC logra posicionarse como una de las instituciones más prestigiosas del sector.

En cuanto a su estructura dirigenal, la CIMCC se organiza por medio de una Comisión Directiva compuesta por 21 personas, distribuidas en cargos como Presidente, Vicepresidente, Vicepresidente 2, etc.; cada uno de estos miembros, además, representa a distintas empresas del sector industrial metalúrgico.

Por otro lado, posee áreas operativas encargadas de llevar a cabo las actividades diarias con sus respectivos responsables y asistentes. Existen diversos servicios que ofrece la institución a la comunidad de socios, como por ejemplo asesorías contables y legales, entre otros.

Entre los vínculos institucionales que forja la CIMCC, podemos mencionar su relación con un organismo referente del sector metalúrgico a nivel nacional como la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA). Otro vínculo a destacar es con el Gobierno de la Provincia de Córdoba a través del Ministerio de Industria, Comercio y Minería, por un lado, y el Ministerio de Ciencia y Tecnología, por otro.

El tema a investigar se centra, específicamente, en la gestión de la comunicación institucional dentro de la CIMCC, haciendo hincapié en el área de comunicación, órgano responsable de llevar adelante las funciones comunicativas.

Un apartado del trabajo final consiste en un Diagnóstico de Comunicación Institucional, el cual tiene como objetivo analizar y describir procesos comunicacionales. En base a esto último, se propone la formulación de un plan de acción, con sus respectivas prácticas comunicativas, orientado a optimizar los procesos de comunicación en la CIMCC.

Las perspectivas teóricas y metodológicas sobre las que se basa este estudio son, la Teoría General de los Sistemas y la metodología de investigación cualitativa en ciencias sociales.

Como antecedentes a este tipo de estudios en organizaciones análogas, podemos mencionar el trabajo titulado **“Diagnóstico de Comunicación Institucional y Planificación de Relaciones Públicas para la Cámara de Industrias de la Salud”** con autoría de Carla Martinelli, Facultad de Ciencias de la Comunicación, año 2019; y el trabajo titulado **“Diagnostico y Planificación de la Comunicación Institucional Interna en la Municipalidad de Malagueño ”**, con autoría de Clarisa Cometto, Emiliano Rojas y Lisandro Pernasetti, Facultad de Ciencias de la Comunicación, año 2019.

Objetivos

Objetivo General:

Describir y analizar los procesos de comunicación de la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMCC), con el objeto de optimizarlos.

Objetivos específicos de diagnóstico:

- Caracterizar la realidad comunicacional e institucional de la CIMCC.
- Relevar dispositivos y canales de comunicación utilizados en la institución.
- Caracterizar a sus diferentes públicos.

Objetivos específicos de planificación:

- Diseñar acciones de comunicación que mitiguen los problemas hallados en el diagnóstico con el objeto de optimizar la comunicación institucional.

1. Marco Institucional de Referencia

1.1.1 Cámaras empresariales

A estos organismos se los identifica como el espacio donde el sector empresarial se reúne y discute temas que son de interés común; algunas de las temáticas comunes son, por ejemplo, las exportaciones, inversión extranjera, política arancelaria y crediticia, entre otras. En la constitución de una cámara, encuadrada en la figura de una asociación civil, confluyen las empresas que luego se convertirán en socias; estas últimas, por lo general, son representadas a través de sus presidentes o gerentes empresariales. “En efecto, tradicionales instituciones argentinas han sido y son asociaciones civiles: la Sociedad Rural, la Unión Industrial, las sociedades filantrópicas pioneras de la salud pública, las cámaras empresariales, los clubes culturales, sociales y deportivos, las comunidades religiosas, etcétera” (Secretaría Parlamentaria, 2003, p.28).

Las cámaras empresariales se forman, en parte, para ofrecer una serie de servicios a sus socios. De esta manera, las empresas que precisen algún tipo de ayuda u orientación en cierta temática (por ejemplo, asuntos legales) serán asesoradas por un miembro de la cámara.

En cuanto a los servicios que ofrecen a sus socios, las diferencias entre las cámaras son menos pronunciadas. Casi todas se especializan en el *networking* comercial, para lo cual organizan diferentes eventos y actividades con el objetivo de poner en contacto a las empresas miembro entre sí, con otras empresas, con potenciales proveedores o con distintos referentes destacados del sector público (principalmente funcionarios) o de la arena política (personalidades públicas, políticos, candidatos partidarios, etc.) (Dossi y Dulitzky, 2018, p.81)

Por otro lado, el modo de financiamiento de una cámara puede ser diverso, siendo el más común el pago de una cuota social por parte de los socios. Las cámaras precisan de fondos para solventar el pago de salarios a sus empleados, pagos de alquiler (puede suceder que la cámara no tenga una sede y deba funcionar, por ejemplo, en un coworking), gastos

administrativos, etc. En relación a este aspecto financiero. Dossi y Dulitzky (2018) afirman sobre las cámaras binacionales:

(...), el tamaño de las cámaras está relacionado con los fondos que tiene para funcionar. En este punto, la cantidad de socios es la fuente de financiamiento más importante y genera un primer nivel de estratificación entre las organizaciones binacionales: aquellas con más socios tendrán más recursos provenientes de cuotas y podrán contar con una plantilla de empleados más abultada. (p.80)

Sin embargo, no todas las empresas, necesariamente, tienen la obligación de afiliarse a una cámara; no consideran en absoluto delegar a un organismo de estas características la responsabilidad de representarlos ante, por ejemplo, gobiernos nacionales. Dulitzky (como se citó en ICEX España Exportación e Inversiones, 2019) comenta al respecto.

En un caso extremo, la Asociación de Fabricantes de Automotores (ADEFKA) no participó de la firma de ningún convenio colectivo de trabajo puesto que en el sector automotriz son las propias empresas las encargadas de llevar adelante sus negociaciones laborales. Esto mismo sucede en los servicios públicos, donde ninguna cámara participa del sistema de convenios colectivos. (p.4)

Podríamos deducir que, a partir de la anterior información, hay ciertos sectores de la actividad económica que tienden a controlar y gestionar por ellos mismos las actividades que llevan a cabo. Los potenciales factores que inclinarán a una empresa a no precisar de intermediarios en el establecimiento de vínculos institucionales son, el tamaño de la empresa, experiencia en el sector, reconocimiento y prestigio. Es más probable que las pequeñas y medianas empresas (pymes), a diferencia de las grandes, cuenten con un organismo superior

que las represente, con capacidad de negociación e influencia, ya que no poseen recursos suficientes para llevar adelante este tipo de acciones. Dulitzky (como se citó en ICEX España Exportación e Inversiones, 2019) afirma:

(...). En general, las organizaciones más involucradas en la firma de convenios colectivos son las que poseen un mayor número de socios y, además, se componen mayoritariamente por empresas medianas y/o pequeñas (a modo de ejemplo, la Cámara Argentina de la Construcción, participó de la firma de 200 acuerdos laborales; la Cámara Argentina de Comercio de 89; la Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes de 53). En cuanto a las organizaciones sectoriales que representan un colectivo de empresas grandes, el comportamiento no es uniforme (...). (p.4)

En cierta forma, como sucede con los trabajadores que se nuclean en sindicatos, el empresariado (sector empleador) también necesita formar organismos que velen por sus intereses. A diferencia de los sindicatos, para las cámaras empresarias no existe una ley que las regule en tanto organismos de representación. ICEX España Exportación e Inversiones (2019) afirma:

(...), mientras la representación colectiva de los trabajadores se encuentra fuertemente regulada en la Ley de Asociaciones Sindicales-LAS (1943), no ocurre lo mismo con la de los empresarios. La LAS establece los criterios mínimos que debe cumplir una organización sindical para adquirir “personería gremial” y representar a los trabajadores de una determinada rama de actividad en la firma de convenios colectivos. Respecto a los empresarios, solamente a partir de 2004, en una modificación a la Ley 14.250 sobre las convenciones colectivas de trabajo, se habla explícitamente de la representatividad de la asociación empresarial con pretensiones

de participar en la negociación colectiva, ampliando las atribuciones del Estado para determinarla. (p.4)

Las cámaras empresarias en Argentina son muchas, varían según su alcance territorial y actividad económica desarrollada. “Según información oficial del Registro de Instituciones Productivas perteneciente al Ministerio de la Producción, en la actualidad existen unas 910 entidades empresariales registradas a nivel nacional” (Dossi y Dulitzky, 2018, p.78).

Algunas de las más reconocidas son las siguientes:

- Unión Industrial Argentina (UIA)
- Sociedad Rural Argentina (SRA)
- Cámara Argentina del Acero (CAA)
- Cámara Argentina de Comercio (CAC)

1.1.2 Elementos que constituyen una Cámara Empresaria

Toda asociación civil debe cumplir una serie de requisitos para constituirse como tal. Por ejemplo, el Código Civil y Comercial de la Nación en su Artículo 168, dispone:

ARTÍCULO 168.- Objeto. La asociación civil debe tener un objeto que no sea contrario al interés general o al bien común. El interés general se interpreta dentro del respeto a las diversas identidades, creencias y tradiciones, sean culturales, religiosas, artísticas, literarias, sociales, políticas o étnicas que no vulneren los valores constitucionales. No puede perseguir el lucro como fin principal, ni puede tener por fin el lucro para sus miembros o terceros.

Otro de los elementos que hacen a la constitución de las asociaciones civiles es la Personería Jurídica. Este instrumento legal es expedido por una autoridad estatal (por ejemplo, en la Provincia de Córdoba, por la Dirección General de Inspección de Personas Jurídicas) facultada para habilitar el desarrollo de una actividad por parte de una asociación civil. El Proyecto de ley de Asociaciones Civiles, aprobado por el Senado de la Nación en el año 2003, establece entre sus principios generales.

ARTÍCULO 2°.- Personalidad jurídica: La personalidad jurídica de las asociaciones civiles será concedida por el Estado, a través del organismo estatal de fiscalización y control facultado para conceder la autorización para funcionar con el carácter de persona jurídica conforme a las leyes aplicables de las distintas jurisdicciones.

Entre otros de los elementos fundamentales para la constitución de una asociación civil figuran, su órgano de gobierno, administración y fiscalización interna.

Órgano de Gobierno:

ARTÍCULO 14: Órgano de gobierno- Asamblea- La asamblea de socios o de representantes en los casos que especialmente se estableciera en el estatuto o en el reglamento, convocada y celebrada de acuerdo a lo establecido en el presente Capítulo y en el estatuto, se considerará el órgano de gobierno.

Sus resoluciones adoptadas conforme a la ley y al estatuto, son obligatorias para todos los socios y para los demás órganos de la asociación.

Órgano de Administración:

ARTÍCULO 34: Concepto y naturaleza jurídica- La comisión directiva es el órgano colegiado a cargo de la dirección y administración de la asociación civil. Estará integrado por el Presidente y por la cantidad de miembros directivos que se fije en el estatuto.

ARTÍCULO 35: Integrantes- Además del Presidente, el estatuto podrá fijar un Vicepresidente, un Vicepresidente segundo, un Secretario, un Prosecretario, un tesorero, un Protesorero y los demás miembros de la comisión directiva. Estos miembros directivos, podrán llamarse indistintamente "vocales" o "directivos", según lo establezca el estatuto.

Órgano de Fiscalización Interna:

ARTÍCULO 50: Concepto y naturaleza jurídica- La comisión revisora de cuentas es el órgano de fiscalización interna de la asociación civil. Sus miembros deberán ser socios fundadores, socios activos en el número y con la antigüedad que establezca el estatuto o socios vitalicios. Serán elegidos por la asamblea ordinaria. Podrán ser reelegidos por iguales plazos que los establecidos para los miembros de la comisión directiva. El desempeño de sus

funciones podrá ser remunerada a cuyo efecto será de aplicación lo establecido en el artículo 45.

1.1.3 Presentación de la organización:

La CIMCC es una entidad gremial de la Provincia de Córdoba compuesta por diversas empresas del sector metalúrgico, abocada a la promoción y desarrollo del mismo hace más de 70 años. La presidencia de la cámara, actualmente, está a cargo del Ing. Eduardo Borri (Bertotto Boglione S.A), mientras que el cargo de Vicepresidente lo ocupa la Lic. Isabel Martínez (Fumiscor).

Esta organización cuenta con tres sedes o delegaciones para su funcionamiento, las cuales se distribuyen en distintos puntos de la provincia y así poder tener un amplio alcance en la representación de las empresas. La sede principal queda en Córdoba Capital, más precisamente en el barrio Nueva Córdoba, calle Derqui N° 340, y está comandada por el Gerente Pablo Camacho. Otra de las sedes se ubica en la ciudad de Río Tercero, con domicilio en Av. San Martín N° 39 adquiriendo la delegación de la misma Luciana Mengo (Tres Eme SA). Por último, la CIMCC cuenta con una sede en la ciudad de Marcos Juárez, con domicilio en España N° 125, con delegación en el Sr. Guillermo Corsi (Corsi Repuestos SRL).

Entre sus funciones, la CIMCC oficia como nexo entre las empresas asociadas y diferentes organismos (municipalidad, ministerios, gobierno provincial y nacional, sindicatos), estableciendo relaciones laborales y defendiendo los intereses de las empresas que la constituyen. Resulta imprescindible para la cámara generar diálogos y participar en el diseño de las políticas industriales con aquellos agentes sociales, ya que podrían determinar (por medio de su influencia y recursos) el crecimiento y competitividad del sector a nivel nacional e internacional.

Algunas de las actividades comprendidas en el sector metalúrgico son el autopartista, agropartista y la construcción Actualmente están asociadas más de 300 empresas, las cuales pertenecen a diferentes localidades de la Provincia de Córdoba; entre este vasto cúmulo de asociados encontramos a empresas (grandes, pequeñas y medianas) que forman parte de

diversos sectores, siendo las autopartistas y agropartistas, por ejemplo, las más destacadas (MaxionMontich, Metalfor, Oxiple).

El presupuesto con el que cuenta la CIMCC proviene de diversas fuentes. La más importante es a través del pago de una cuota mensual por parte de las empresas socios, la cual varía según la cantidad de empleados que posea.

- 0 a 5 empleados = \$400
- 6 a 15 empleados = \$530
- 16 a 30 = \$650
- 31 a 50 = \$850
- 51 a 100 = \$1130
- 101 a 150 = \$2000
- 151 a 300 = \$2650
- más de 300 empleados = \$4400
- socios adherentes = \$400

Otro de modo de financiamiento es por medio de una cuota anual, abonadas solamente por empresas que pertenecen a ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República) Argentina), a la cual la CIMCC también está asociada. Esta asociación, además, abona mensualmente a la cámara un porcentaje de sus recaudaciones.

Otra fuente de ingreso proviene desde diferentes organismos del gobierno provincial, destinados a financiar proyectos que la cámara lleva a cabo, por ejemplo, con el Ministerio de Ciencia y Tecnología, la agencia Pro Córdoba, entre otros. Estas partidas cubren todos los gastos que implica la puesta en marcha de un proyecto, desde la compra de insumos, contratación de personal, etc.

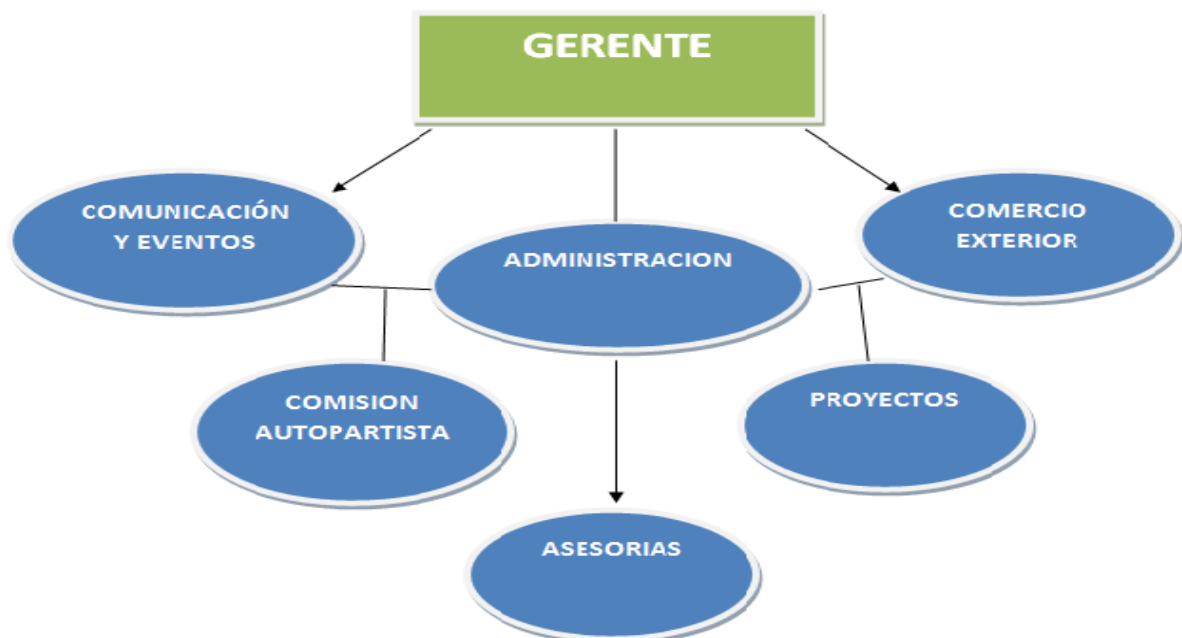
La venta de sponsors a socios es otro medio de financiamiento de la CIMCC. Los socios, a través de compra, tendrán publicidad en los eventos que la CIMCC organiza a lo largo del año (Día de la Industria, Fiesta de fin de año, Metalexpo).

Una de las tareas fundamentales que lleva a cabo la CIMCC (como ente gremial empresarial) es brindar apoyo al socio, resolviendo problemas que pudiesen presentarse. En contextos socioeconómicos desfavorables, el rol de la CIMCC es priorizar las necesidades de sus socios y garantizar el desarrollo de la industria metalúrgica cordobesa.

1.1.4. Estructura organizativa

La CIMCC es una organización que para su funcionamiento depende, principalmente, de recursos humanos especializados en diferentes disciplinas, como así también de recursos financieros que posibiliten el desarrollo de sus actividades cotidianas. Es por ello que nos centraremos en la descripción de la estructura organizativa correspondiente a la sede central de Córdoba Capital, considerando que, en esta última, se concentran la mayor parte de las actividades (reuniones, trámites) y empleados.

Como recurso didáctico, expondremos un organigrama que tiene como finalidad visibilizar de la forma más fiel posible la composición de esta sede de la CIMCC.



Como podemos observar en la figura anterior, la CIMCC está compuesta por 7 áreas que se encargan (cada una con roles distintos) de la gestión institucional, materializando la visión y misión propuestas.

En la parte superior está la gerencia, representada por el coordinador general, Pablo Camacho. A continuación, en un nivel jerárquico inferior, se encuentra el resto de las áreas, cada una con sus respectivos responsables, los cuales dependen de la gerencia.

1.1.5 Referencias históricas institucionales

El 9 de mayo de 1947 un grupo de pequeños y medianos empresarios del sector metalúrgico fundaron la CIMCC, periodo histórico en el cual la Provincia de Córdoba se consolidaba como el polo industrial de desarrollo más importante del centro del país, acompañado por políticas gubernamentales destinadas a potenciar la industria nacional. Córdoba fue protagonista principal en ese crecimiento, símbolo del vigor y el espíritu de trabajo de un país capaz de competir en el mundo.

Más acá en el tiempo, en Diciembre del año 2007, la CIMCC inaugura una de sus sedes en la ciudad de Marcos Juárez. En esta localidad hay 32 empresas asociadas a la CIMCC, por lo cual resulta lógico tener un espacio a donde el empresariado pueda concurrir asiduamente y no tener que trasladarse hasta la sede central en Córdoba Capital. A continuación, hacemos referencia a alguno de ellos.

- BertottoBoglione S.A.
- Agritech S.R.L.
- Metalflor S.A.
- Fertec S.R.L.
- Fundiciones Don Mateo S.R.L.
- Bonaben S.R.L.

Un año más tarde, en Octubre de 2008, se crea la Fundación para la Investigación y Desarrollo Industrial Argentino (FIDEIAR), siendo uno de los grandes proyectos concebidos por la CIMCC en materia de investigación e innovación en el sector metalúrgico y en la industria en general. Esta Fundación administra y gestiona el Centro Tecnológico y de Capacitación por Competencias “**Mayor De Arteaga**”, inaugurado el 22 de abril de 2010.

La CIMCC, a través de este centro, busca capacitar de forma gratuita a operarios de las empresas y a jóvenes desempleados que deseen insertarse laboralmente en el sector metalúrgico y metalmecánico.

Cursos de Capacitación:

- Automatización y robótica industrial
- Hidráulica y neumática industrial
- Dibujo técnico e interpretación de planos
- Medio ambiente, seguridad e higiene

En Febrero de 2012, la CIMCC inaugura la sede en Río Tercero. A l igual como sucede en la sede de Marcos Juárez, las empresas de la zona (20 empresas están asociadas) pueden acudir al organismo de manera más sencilla.

Empresas socias de la CIMCC:

- Ascanelli S.A.
- Roca S.R.L.
- Metalmec S.R.L.
- Ithurbide S.A.

Actualmente, directivos y socios de la CIMCC siguen apostando por la institución, trabajando en base a las necesidades y demandas de la comunidad y empresarios que conforman este importante sector de la economía cordobesa.

1.1.6 Datos de ubicación y contacto

- **Denominación Social:** CIMCC (Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba).
- **Dirección:** Derqui 340 PB, Barrio Nueva Córdoba – Córdoba.
- **Email:** asesorias@cimcc.org.ar
- **Teléfono:** (351) 468-1832 / 1669
- **Página Web:** www.cimcc.org.ar
- **Redes Sociales:**
 - ❖ Facebook: <https://www.facebook.com/industrialesmetalurgicos>
 - ❖ Twitter: @CIMCCba
 - ❖ Instagram: @cimccba
 - ❖ YouTube: Cámara de Metalúrgicos

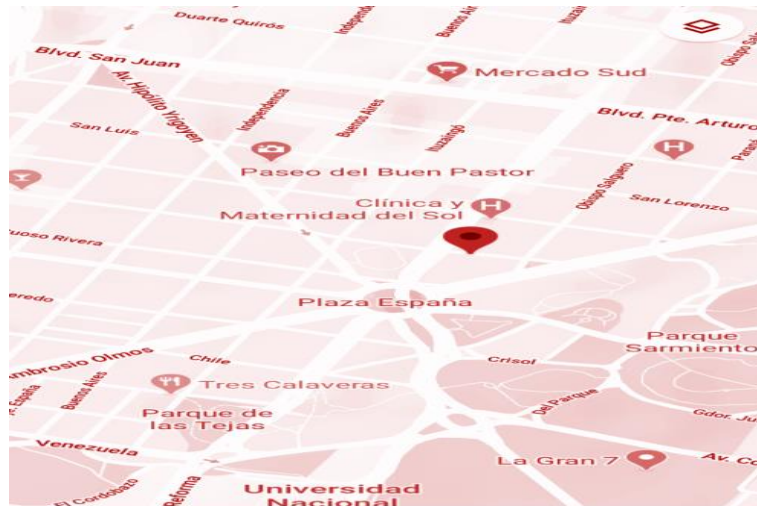
1.1.7 Características de equipamiento y edilicias

La CIMCC funciona y desarrolla su trabajo oficinas en la calle Derqui N°340, en el barrio de Nueva Córdoba- Córdoba.

Una vez que se ingresa al edificio, se puede observar tanto la historia de la cámara (socios fundadores) como sus redes sociales y números de contacto. El espacio físico es amplio, distribuido entre las diversas áreas que componen la CIMCC (Comercio Exterior, Administración, Proyecto, Comunicación, Eficiencia Energética, Líneas Productivas), contando cada una con sus elementos de trabajo (computadoras, impresoras y teléfonos).

Cerca del resto de las áreas se encuentra la oficina de su gerente, Pablo Camacho, a la cual sólo él tiene acceso.

En el segundo piso, disponen de una gran sala común destinada a reuniones de la comisión directiva (siendo las más habituales), reuniones de personal y reuniones con los socios. Además, cuentan con un espacio muy bien aclimatado en dónde se suelen desarrollar entrevistas.



(Fuente: Google Maps)

1.1.8 Servicios y actividades

La CIMCC, entre muchas de las actividades que realiza, se encarga de mantener informados a los socios con novedades del sector a través de diferentes medios de comunicación, potencian la actividad de aquellos mediante comisiones y les brindan servicios como asesorías y capacitaciones.

Asesorías

- ❖ Derecho Laboral
- ❖ Contable e Impositiva
- ❖ Energía
- ❖ Comercio Exterior

- ❖ Trámites y Habilitaciones Municipales
- ❖ Eficiencia Energética y Energías Renovables
- ❖ Higiene Seguridad y Medio Ambiente

Otra de las actividades que incumbe a los miembros de la CIMCC es la organización de eventos en el transcurso del año, como así también, la participación en ferias industriales.

Durante el mes de Marzo realizan un evento destinado al día de la mujer, donde se reúne a todas las mujeres metalúrgicas y empresarias del sector, como por ejemplo, la Rectora de la Universidad Siglo 21. En Mayo se realiza una asamblea para los socios, donde se eligen autoridades, y se presentan balances del año anterior. En septiembre tienen un evento por el día de la industria, es uno de los más importantes ya que se dan a conocer estadísticas del sector a nivel regional y nacional.

Por último, cada dos años, y también durante el mes de Septiembre, la CIMCC auspicia la MetalExpo. Este evento reúne a múltiples empresas (75 participaron en la edición 2019) de la industria metalúrgica y metalmecánica, las cuales, durante tres días, exponen sus productos y revelan los avances tecnológicos del sector.

Por otra parte, la MetalExpo es una oportunidad para concretar acuerdos comerciales, posibilitando la participación del socio de la CIMC en diversas rondas de negocios nacionales e internacionales.

1.1.9 Tipo y nivel de organización

Forma Jurídica que asume:

Asociación Civil sin fines de lucro.

Nivel organizacional:

Sede principal, ya que cuenta con dos delegaciones en la ciudad de Marcos Juárez (Delegación Sudeste, inaugurada en diciembre de 2007) y Río Tercero (inaugurada en febrero

del 2012). Estas sedes representan a la Cámara tanto en la ciudad como en sus alrededores, sirviendo como fuente de apoyo al sector metalúrgico y afines.

1.1.10 Sector, rubro, y jurisdicción de pertenencia

Sector: Privado.

Rubro: Industria Metalúrgica.

Jurisdicción: Provincia de Córdoba-Argentina.

1.1.11 Objetivos, misión y visión de la institución

Misión: Ser un nexo y representante entre el sector industrial - metalúrgico y todos los organismos que lo afectan directa e indirectamente en pos de su crecimiento y competitividad nacional e internacional.

Visión: Obtener un desarrollo armónico y pujante del sector industrial - metalúrgico a través del apoyo y trabajo constante de los Directivos y equipo ejecutor.

Objetivos: La CIMCC es una entidad comprometida con los intereses del sector al que representa. De este modo:

- ✓ Establecer relaciones y adhesiones con entidades vinculadas al sector fomentando el desarrollo y la productividad, estimulando el espíritu de cohesión entre las pequeñas, medianas y grandes empresas metalúrgicas.
- ✓ Promover el desarrollo armónico de la actividad metalúrgica de la Provincia, fomentando el espíritu de cohesión entre las pequeñas y medianas empresas del sector.
- ✓ Representar y defender a los protagonistas del sector frente a los poderes públicos.

- ✓ Como entidad gremial empresaria defender los intereses de sus socios ante los gremios.
- ✓ Vincular a los socios con mercados internos y externos dentro de la órbita del país, el Mercosur y el Mundo.
- ✓ Organizar eventos, Congresos, exposiciones y participa de las principales ferias industriales.
- ✓ Nuclear en su seno al más amplio espectro de empresas especializadas en actividades del sector metalúrgico.
- ✓ Organizar capacitaciones para conseguir la especialización de los Recursos Humanos de las empresas socias.

2. Marco teórico

2.1.1 Perspectiva Sistémica de la Comunicación: orígenes y aportes

La perspectiva sistémica de la comunicación tiene sus orígenes a finales de la década del 50', período histórico caracterizado por un estancamiento y confusión respecto a la investigación en el campo de la comunicación. “Esta perspectiva ha permitido ampliar las posibilidades conceptuales para los análisis de los fenómenos sociales que ya no los considera lineales, sino procesales, (...) La lógica de esta teoría podría resumirse como dijimos en: todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización” (Páez, Egidios, Saavedra, 2002, p.5).

Una de gran importancia la constituye la orientada hacia la Teoría General de los Sistemas, cuyo pensar teórico se basaba en hechos y acontecimientos insertos en un contexto de totalidades. Ya no se piensa desde una perspectiva atomista sino estructural. Los orígenes de esta orientación los hallamos en Norbert Wiener y Talcott Parsons. (Scheinsohn, 1993, p.121)

Atendiendo a la segunda parte de la cita, el abandono de una concepción atomista o mecanicista en el análisis de las organizaciones por una concepción estructural, significa dejar de analizar los hechos o sucesos en forma parcial y aislada. Apoyando esta idea, y en relación a la comunicación, Martinelli (2019) afirma: “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” (p. 27).

Marc y Picard (como se citó en Martinelli, 2019) describen tres principios a los que la comunicación está sujeta 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.

Otras herramientas de análisis nos proporciona Daniel Scheinsohn (1993). “Para el análisis de los sistemas, generalmente se recurre a los siguientes conceptos” (p.125).

- ❖ **Input**: son los recursos que el sistema toma de su medio ambiente. Estos recursos son los que le posibilitan el funcionamiento.
- ❖ **Transformación**: es el proceso mediante el cual, los *input* son convertidos en output. La información que el sistema empresa recoge de su entorno, es procesada a través de un conjunto de operaciones técnicas.
- ❖ **Output**: son el producto resultante de la operación de transformación; el sistema luego los descarga en su medio ambiente.
- ❖ **Coordinación**: para el logro de sus fines, el sistema empresa habrá de coordinarse en la búsqueda de una cooperación armónica entre cada una de sus acciones comunicacionales.
- ❖ **Feed-Back**: es toda la información que el sistema ponga en el medio para que luego vuelva a él, desde luego, cargada de nuevos datos.
- ❖ **Estructura**: son todos los componentes que conforman a un sistema determinado y las relaciones que entre ellos mantienen.

2.1.2 Principios básicos que rigen a los sistemas

Daniel Scheinsohn, en su obra Comunicación Estratégica, Managment y Fundamentos de la Imagen Corporativa (1977), nos brinda los siguientes principios rectores de un sistema.

- ❖ **Homeóstasis:** es un principio de equilibrio que regula a todo el sistema, así como también a todos sus componentes estructurales. Este equilibrio no es estático sino dinámico.
- ❖ **Interdependencia:** se refiere a las relaciones que existen entre todos los elementos del sistema, y entre éste y su medio. Estas relaciones serán pues intrasistémicas (entre los elementos del sistema) y/o intersistémicas (entre el sistema y el medio). Si hubiere un cambio que afectase a parte del sistema o particularmente a algunos de sus elementos, todo el sistema se verá afectado.
- ❖ **Entropía:** todo sistema también está afectado por una tendencia hacia el desorden, hacia su desorganización. Cuanto mayor es la entropía menor es la información que el sistema recibe y, por consiguiente, mayor la incertidumbre.
- ❖ **Incertidumbre:** es la posibilidad incierta de que un hecho ocurra, esto genera incertidumbre. La incertidumbre, en tanto falta de predictibilidad, es generadora de un cierto desorden e inestabilidad.
- ❖ **Teleología:** es la tendencia permanente, que todo sistema posee, de orientarse hacia la consecución de un fin.
- ❖ **Equifinalidad:** cada componente del sistema, en cumplimiento de su función, y aunque sea por caminos diferentes, igualmente buscará llegar al mismo fin.

2.1.3 Modelo lineal de Comunicación:

La perspectiva sistémica de la comunicación tiene como precedente inmediato el modelo lineal de comunicación, en el cual asoman autores de referencia ineludible como Shannon y Weaver, con su correspondiente modelo matemático de la comunicación. Los procesos de comunicación, bajo este modelo, se caracterizan por el envío y recepción de

información de manera unidireccional y sin posibilidad de retorno de la misma. Aquí radican los elementos diferenciales respecto a otras perspectivas de la comunicación.

Estos modos de interpretar los fenómenos comunicacionales poseen, por ejemplo, otras características constitutivas como no considerar en absoluto la comunicación humana, los efectos conductuales que se producen entre los interlocutores participantes y los significados que los mensajes conllevan. En ese sentido, Scheinsohn traza un paralelismo con el modelo de la *masscommunicationresearch*.

Los modelos de la *masscommunicationresearch* exaltan la preponderancia del emisor por sobre el receptor. En estos modelos, el receptor cumple un rol pasivo. El emisor es quien decide cuándo inicia el proceso de comunicación, quien elabora el mensaje y lo emite por el canal más adecuado. Implícitamente, se afirma que lo que el emisor planifica comunicar es lo que efectivamente comunica. (Scheinsohn, 1997, p.167)

El modelo de comunicación lineal no ha surgido espontáneamente, sino que posee una raíz sociocultural, particular a las culturas occidentales y a su configuración intelectual de fenómenos

Intelectualmente, los occidentales estamos muy influidos por el pensamiento cartesiano.

Descartes, en el Segundo Discurso, aconsejaba solucionar los problemas particionándolos en la mayor cantidad posible de “subproblemas”, para luego analizarlos aisladamente. En nuestro tradicional pensamiento causa-efecto, suponemos que un suceso B es el resultado de un suceso A, el suceso causal que lo precede. Desde este modo de pensar, el suceso B nunca puede tener efecto retroactivo sobre el suceso A.(Scheinsohn,1997, p.21)

2.1.4 Modelo de Comunicación Estratégica

Este modelo, propuesto por el autor Daniel Scheinsohn, se propone identificar elementos interventores en procesos de comunicación institucional, y así poder analizarlos.

En el marco de una organización, los procesos comunicativos son de naturaleza compleja, dinámicos y de difícil comprensión. “Pero esta complejidad no ha de paralizar al empresario, ha de decidirse a actuar y comprometerse mucho más con un proceso que,

aunque siendo muy complejo, mediante la intervención de la Comunicación Estratégica, se vuelve más gobernable” (Scheinsohn, 1997, 132). Este ha sido uno de los motivos por el cual se ha creado este modelo de comunicación particular, con el fin de lograr una sinergia comunicativa tal que precisa de la participación de todos los miembros de la organización.

El Modelo de Comunicación Estratégica es propuesto como una herramienta eficaz para visibilizar y describir procesos comunicativos en organizaciones de todo tipo (públicas, privadas, ongs). Al respecto, el autor afirma:

Podríamos trazar un paralelismo de lo que sucede con un mapa, el que no es otra cosa que una abstracción de una determinada zona geográfica. Si bien el mapa no la representa tal cual es, en la extensión de todos y cada uno de sus elementos, igualmente hace posible la lectura inteligible de la región a través de los elementos más relevantes. (Scheinsohn, 1993, p.126)

No obstante, este modelo a pesar de sus positivas y aparentes cualidades, es una abstracción; es decir, opera imposibilitado de visibilizar la totalidad de los elementos intervinientes en un proceso de comunicación.

¿Porque estratégico? “Estrategizar la función comunicación consiste básicamente en descubrir problemas y plantear soluciones, pero aplicando una lógica global y totalizadora” (Scheinsohn, 1997, p.13). La función estratégica de la comunicación se diferenciara de las comunicaciones tácticas, lo cual no quiere decir que, en la práctica, se divorcien completamente ya que las comunicaciones estratégicas se basarán en las comunicaciones tácticas.

Los aspectos y características a tener en cuenta en una incipiente aproximación al modelo de comunicación estratégica, son los siguientes:

- **Un sistema:** empresa
- **Un suprasistema:** su medio ambiente inmediato

- **Un macrosistema:** su entorno general



(Fuente: Daniel Scheinsohn, *Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa*)

La empresa, su entorno inmediato y general, interactúan constantemente. El accionar empresarial, como hemos remarcado anteriormente, estará determinado por el contexto en el cual se inserta y desarrolla su actividad.

En una segunda aproximación al modelo, aparecen 3 elementos centrales.

- **Matriz de Comunicación**
- **Mensajes**
- **Públicos**

Respecto al primer elemento, Scheinsohn (1993) afirma: “La matriz de comunicación se conforma identificando el campo de emisión y la interrelación que hay entre cada uno de sus componentes (recursos de emisión). Es identificar la anatomía y fisiología del órgano emisor” (p.129).

En cuanto al segundo elemento, Scheinsohn (1993) afirma: “Es todo estímulo que la empresa emite y provoca una determinada reacción en un otro, ya sea o no esta reacción, la pretendida por la empresa” (p.129).

Por último, tenemos a los públicos. Lógicamente, como sucede en los seres humanos, las instituciones no se relacionan de la misma manera con todos sus públicos; existen vínculos más estrechos que otros, determinados según la actividad y sector al cual la organización pertenezca.

Los públicos son agrupamientos artificiales y meramente conceptuales. Cada empresa segmenta sus públicos de manera particular, de acuerdo a sus necesidades. En este sentido, un público puede ser una empresa, la población de una región o un país, otra empresa, los empleados, una institución de bien público o cualquier otro sujeto social. (Scheinsohn, 1993, p.130)

2.1.5 Comunicaciones tácticas:

Scheinsohn (1997) afirma: “Denominamos comunicaciones tácticas, a todas aquellas disciplinas que (en la gestión comunicacional) cumplen una función primordialmente operacional” (p.12).

Las disciplinas que nos habla este autor son:

- Relaciones públicas
- Publicidad
- Promoción
- Diseño
- Difusión periodística
- Lobbying

Lo importante es lograr articular inteligentemente las distintas comunicaciones tácticas. Son los instrumentos que nos posibilitan alcanzar un fin estratégico, la creación de valor.

2.1.6 Métodos tradicionales de intervención en Comunicación

El Modelo de Comunicación Estratégica se diferencia de otros métodos de intervención en comunicación, como por ejemplo, el Modelo de “contratación de servicios expertos” y el Modelo “médico-paciente”.

Modelo de contratación de servicios expertos:

Seguramente, este último, es el “modelo” más extendido de consultoría e intervención. En este modelo, la empresa o gerente particular identifican una necesidad, concluyendo que al no poseer ni recursos propios ni tiempo suficiente para “ocuparse del asunto”, recurrirán a un agente externo que les proporcione información experta o un servicio experto. (Scheinsohn, 1997, p.38)

Bajo esta modalidad, la responsabilidad de llevar a cabo un diagnóstico corresponde a un miembro de la organización. Este procurará identificar necesidades o problemáticas que estén obstaculizando el correcto desarrollo de la organización. “Así pues, el buen funcionamiento de este modelo dependerá de que:

- el contratante haya elaborado un acertado y correcto diagnóstico de las necesidades;
- estas necesidades se hayan hecho conocer a la perfección al consultor”
(Scheinsohn, 1997, p.38)

Modelo “Médico-Paciente”:

En este modelo, a diferencia del planteado anteriormente, las responsabilidades en la función diagnóstica recaen en agentes externos a la organización. Emplear este modo de intervención puede ser beneficioso, ya que la perspectiva de un agente externo se caracteriza por ser global e imparcial, lo que se denomina como “mirada heterónoma”.

Por otra parte, el agente externo se mantendrá exento de las presiones que pudiesen efectuar las distintas áreas que conforman la organización. Scheinsohn (1997) afirma: “Este

modelo se caracteriza por dotar de mucho poder al consultor externo, ya que es el que identifica la “enfermedad” y “receta” la medicina que él mismo elabora” (p.38).

¿Cuál es el modus-operandi del modelo de comunicación estratégica? Desde esta perspectiva se propone un trabajo coordinado y colaborativo entre el contratante de un servicio externo (por ejemplo, el gerente de una empresa) y el consultor externo. “Lo que se persigue es una complementariedad entre las observaciones autónomas (las que elaboran los agentes internos de la empresa) y las observaciones heterónomas (las que elabora un operador externo)” (Scheinson, 1997, p.39).

Se considera con mayor legitimidad y confiabilidad aquella intervención en donde los miembros internos de la organización participan en los procesos diagnósticos. Es decir, contribuirá en la capacidad de diagnosticar procesos comunicacionales, pudiendo, finalmente, resolver problemas y necesidades de la organización.

Para lograr una efectiva gestión comunicacional, la cúpula directiva debe ser consciente del papel que cumple la comunicación en las organizaciones. Un primer paso consiste en dejar de considerar a la comunicación como una tarea adicional de otras áreas/departamentos (Marketing, Prensa, Publicidad). Posteriormente, el área de comunicación debe tener (o sino demandar) participación en la planificación y gestión institucional para poder operar competitivamente.

Si nos detenemos a observar, en general es raro encontrar en nuestra región empresas que posean una estructura operante en comunicaciones. Lo que advertimos son departamentos de comunicación adscritos a gerencias de Marketing o Relaciones Públicas, o gerencias con ámbitos de acción muy restringidos; por ejemplo, gerencia de publicidad. (Scheinson, 1993, 133)

El éxito o fracaso en el cumplimiento de los objetivos institucionales depende (más de lo que se cree) de una correcta gestión comunicacional, ya que todo lo que la empresa comunica (no sólo a través de sus canales de comunicación) genera expectativas en sus públicos. Si las expectativas no se cumplen, la organización pierde credibilidad y la opinión pública será negativa. Al respecto, Scheinson (1993) afirma: “La función básica de la

Dirección en Comunicación Estratégica es lograr que la empresa alcance sus propósitos con el apoyo máximo y una oposición mínima por parte del público” (p.134).

2.1.7 Metáforas Organizacionales

Scheinsohn (1997) afirma: “Llamamos metáforas organizacionales a aquellas que se ocupan de describir diferentes fenómenos organizacionales; existen algunas que son extremadamente parciales y otras que lo son menos” (p.34).

El modelo de comunicación estratégica se basa en la metáfora organicista, la cual concibe a los sistemas como si fueran organismos vivos. Es decir, traza un paralelismo entre la organización y los organismos vivos, con el fin de facilitar la comprensión del funcionamiento organizacional.

moléculas = individuos

células = grupos

organismos = organizaciones

especies = poblaciones

ecología= ecología social

La primera mitad del siglo XX se caracterizó por describir los fenómenos organizacionales a partir de una metáfora mecanicista, elaborando una propuesta (a diferencia de la metáfora organicista) de sistemas cerrados que aún permanece vigente.

La “metáfora mecanicista”, al presentar una perspectiva de “sistema cerrado” al igual que un “mecanismo de relojería”, se caracteriza por postular que la problemática empresaria tiene alta predictibilidad y certidumbre.

La “metáfora organicista”, en cambio, nos acerca a la perspectiva de los “sistemas abiertos”, según la cual se entiende que las empresas (al igual que los organismos vivos) dependen de un amplio entorno para sus variados requerimientos de sustento.

(Scheinson, 1997, p.35)

Se infiere que, desde la perspectiva de los sistemas abiertos, la realidad de una organización es interactiva, cambiante e inestable; adquiriendo los procesos de comunicación, por definición, características similares.

En relación al campo de la comunicación, Scheinson (1997) afirma: “Esta perspectiva dota al operador de una visión más amplia, versátil y pertinente para el tratamiento de las cuestiones de índole comunicacional” (p.36).

2.1.8 Categorías teórico/metodológicas

El autor Pedro Avejera nos proporciona un conjunto de categorías teórico-metodológicas para analizar, por un lado, a la organización de forma global y, por otro lado, investigar la planificación y desarrollo de actividades comunicación. “Estas categorías las establece tanto para abordar la dinámica central de toda institución, como así también el conjunto de tareas y actividades que son propias de la práctica profesional del comunicador institucional” (Páez et al., 2002, p.14).

“Identifica para lo primero los planos institucionales que define como agrupaciones significativas de diversos aspectos de la vida institucional que suelen estar dispersos, inconexos o pero aún, contradecirse entre sí” (Páez et al., 2002, p.14).

En base a uno de los objetivos del diagnóstico (caracterización de la realidad institucional de la CIMCC), procedemos a la transcripción de los siguientes planos institucionales descritos por Pedro Avejera.

Marco jurídico normativo

A este aspecto, Avejera lo define (como se citó en Páez et al., 2002) como el conjunto de normas jurídicas y reglamentarias a través de las cuales se prescriben, de modo más o menos explícito, los comportamientos individuales, grupales y/o colectivos de las personas que conforman la institución.

Sistema de fines y objetivos:

En todas las organizaciones existen, implícita o explícitamente, objetivos a cumplir en el corto, mediano y largo plazo; son la razón de ser de una institución, la causa por la cual han nacido.

A este plano institucional, Avejera (como se citó en Páez et al., 2002) lo define como el conjunto de fines que la institución se asigna (o en su caso le asigna la institución matriz o el estado, si forma parte del mismo) para avanzar hacia la construcción del modelo deseado de sociedad y para superarse ella misma en orden a una mejor prestación del servicio que esa sociedad le demanda.

Aspectos materiales, financieros y tecnológicos:

Las organizaciones para poder funcionar (producir bienes y servicios) necesita de un conjunto de recursos esenciales. Debemos considerar aquí los recursos:

Materiales: integrado por todos los insumos necesarios para la actividad institucional y la infraestructura que posee.

Tecnológicos: todos los aparatos, maquinarias, software, hardware, etc. que utiliza para la producción de bienes y servicios. Especialmente se consideran las tecnologías de comunicación que generan grandes cambios y son el rasgo característico de esta época.

Económico-financieros: referidos a las previsiones presupuestarias que se realizan para la actividad institucional. (Páez et al., 2002, p.18)

Estructura Organizativa:

Este plano institucional hace referencia a cómo está compuesta una organización. A partir de la visualización de la estructura organizativa se nos revelan status y roles que

cumplen los miembros de una organización. Además nos permite inferir, por un lado, áreas o departamentos con funciones directivas y, por otro lado, áreas o departamentos subordinados.

La expresión visible, formal de esta estructura son los organigramas en los que se visualizan las posiciones laborales de cada rol, los niveles de decisión al que pertenecen, la sectorización funcional que desempeñan y el conjunto de funciones que llevan a cabo en la cotidianidad institucional. (Páez et al., 2002, p.18)

Avejera, (como se citó en Páez et al., 2002) la define como el conjunto de roles, normas y pautas con que la institución recluta, inculca, organiza y pone en marcha a sus recursos humanos, para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, para describir prácticas y actividades propias del comunicador social, el autor adopta el término funciones de comunicación institucional. “Para la práctica comunicacional construye las funciones en las que reúne tareas y actividades de comunicación por su especificidad y objetivos. Organiza a las funciones según la mayor o menor pertinencia en relación a la generación de procesos comunicativos” (Páez et al., 2002, p.14).

Establecimiento de Políticas:

Esta función (como se citó en Páez et al., 2002) se basa en diseñar e implementar conjuntos de principios y normas, de acuerdo con valores asumidos en la ideología y doctrina institucional, para que los funcionarios y estructuras organizativas tengan comportamientos de comunicación educativa adecuados al logro de los fines u objetivos institucionales.

Investigación:

Avejera (como se citó en Páez et al., 2002), define esta función diciendo que se trata recolectar, analizar y acumular información sobre los diversos aspectos de la matriz social, de la población meta, de la propia institución y de los procesos de comunicación educativa que se operan entre sus diversos actores sociales, de modo permanente, válido y confiable, para

poseer una conciencia clara y suficiente sobre los principales problemas atinentes y de las alternativas de solución para los mismos.

Planificación:

Esta función (como se citó en Páez et al., 2002) radica en anticipar y prever de modo sistemático y totalizador el comportamiento articulado de los componentes, etapas, instancias, agentes y recursos del proceso establecido de comunicación educativa institucional, para que los servicios así previstos resulten plenamente accesibles, oportunos y efectivos.

Producción:

Esta función es una de las más concretas y visibles en la gestión comunicacional. Avejera (como se citó en Páez et al., 2002) la define de la siguiente manera: crear, desarrollar y realizar mensajes adecuados a los distintos medios de comunicación educativa disponibles, en congruencia con el sistema de fines de la institución, con las capacidades institucionalmente disponibles y accesibles y con ajuste a los distintos segmentos o componentes de la población que constituye los públicos-meta.

Emisión-Distribución:

Al respecto de esta función, Avejera (como se citó en Páez et al., 2002) afirma: asegurar el acceso de la población-meta a los medios y mensajes de la institución, en los marcos de su ubicación geográfica-espacial y de la oportunidad temporal-ocupacional; y en consonancia con la modalidad de comunicación educativa de que se trate (formal, no-formal e informal).

Docencia:

Esta es otra función importante en la gestión comunicacional. Avejera (como se citó en Páez et al., 2002) la define de la siguiente manera: establecer un proceso regular de interacciones de enseñanza-aprendizaje entre personal institucional “ad hoc” y los públicos meta, en consonancia con las relaciones temporo-espaciales establecidas, para el cumplimiento de los objetivos cognoscitivos, actitudinales y conductuales establecidos por consentimiento de ambos interlocutores.

Evaluación:

Por último, (como se citó en Páez et al., 2002) Avejera define a esta última función de la comunicación institucional de la siguiente manera: recolectar y analizar información válida y confiable acerca de los agentes, componentes, materiales, instancias y recursos del proceso de comunicación educativa institucional, para inferir el modo y grado en que se han cumplido las previsiones de eficacia y eficiencia (realizadas en la planificación) con que se ejecuta (o ejecutará) el plan correspondiente.

2.1.9 Públicos Internos

Los públicos internos son aquellos actores o componentes individuales que forman parte de la institución, y que la representarán ante en su medio ambiente externo.

El vínculo que se establece entre la institución y estos públicos es muy fuerte ya que el grado de dependencia mutua que se da entre ellos y la institución es muy alto. Esta dependencia proviene del hecho de que la institución requiere de sus componentes individuales para 1) el logro de sus objetivos y 2) en última instancia para su misma supervivencia como sistema. (Muriel y Rotta, 1980, p.269)

La distribución jerárquica dentro de la institución clasificara al público interno en Directivos por un lado, y empleados, por otro. Muriel y Rotta (1980) afirman:

(...) entendemos por directivos a las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos, y por empleados en general nos estaremos

refiriendo a todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos. (p.271)

2.1.10 Públicos Externos

Muriel y Rotta (1980) describen a los públicos externos de la siguiente manera.

Los públicos externos o extra-institucionales son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos). (p.305)

A su vez, encontramos diferencias entre los públicos externos. Se clasifica entre Público Externo General y Público Externo Específico.

Público externo general: conformado por la comunidad nacional e internacional, estableciendo una relación con la institución en forma mediatizada. La idea de la mediatización refiere a que, el contacto con la institución, es a través de la opinión pública; adquiriendo conocimiento sobre aquella según lo que el común de la sociedad tiene para decir sobre ella.

Público externo específico: establece relaciones no mediatizadas con la institución. Ambos actores son conscientes de que los une un motivo particular. Al respecto, Muriel y Rotta (1980) afirman:

A su vez, los motivos de contacto de los públicos externos específicos son los que permiten clasificarlos en: clientes, o todos aquellos consumidores del producto o

usuarios del servicio que brinda la institución, sean estos individuos o instituciones públicas o privadas; proveedores, que son todos aquellos que proporcionan al sistema los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones; la localidad, es decir, la comunidad ubicada en el medio ambiente territorial más inmediato a la institución; otras instituciones públicas que son aquellas con quienes entra en contacto a través del desarrollo de sus funciones, y los medios de comunicación de gran alcance (medios de comunicación colectiva), que son los que en mayor medida vinculan a la institución con sus públicos generales. (p.307-308)

En cuanto al medio ambiente inmediato o localidad en la cual una institución opera, Martinelli (2019) afirma:

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. (p.54)

2.1.11 Stakeholders

En complemento a estos aspectos sobre los públicos, describimos a los “Stakeholders”. Esta denominación alude a grupos de personas u organizaciones que tienen interés sobre una determinada empresa, ya sea por motivos económicos o sociales, siendo agrupados bajo el concepto de “Grupos de interés”. Este último, es mencionado por Edward

Freeman (1984) en su libro Strategic Management: A Stakeholder Approach, donde los define como: “Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa” (p.25).

Estos grupos de interés constituyen un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios, ya que pueden afectar directa o indirectamente el desarrollo y sustentabilidad de la institución.

Existen, además, dos tipos de stakeholders.

Primarios: son de suma importancia para el funcionamiento de la organización, prevaleciendo una relación económica entre ambos actores.

Secundarios: las actividades desarrolladas en la institución afectan, de una u otra forma, a estos grupos secundarios.

3. Marco Metodológico

La metodología se entiende como aquella modalidad que adopta una investigación para conocer un objeto de estudio determinado. Supone, además, el empleo de distintas técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Como existen múltiples teorías, también existen diversos métodos, determinados según el enfoque que el investigador adopte. Por ejemplo, en investigaciones de tipo cualitativas, es muy probable que la metodología de investigación aplicada sea diferente a la que se aplique en una investigación de tipo cuantitativa.

Para poder investigar, debemos contar con un “método”, al cual -operativamente- podríamos considerar como un camino planificado, sistemático, organizado, lógico, riguroso, coherente, pero también creativo, reflexivo y abierto, que supone reglas y procedimientos para realizar la investigación, para contrastar las teorías, dado el caso. (Von Sprecher, 2009, p.27)

Otra definición sobre qué es lo que entendemos por metodología nos la otorga Klimovsky e Hidalgo. Estos autores (como se citó en von Sprecher, 2009), señalan que es la disciplina que intenta desarrollar estrategias y tácticas en función de hacer progresar la producción del conocimiento científico, sin plantear de manera esencial la cuestión de la legitimidad.

3.1.1 Método Cualitativo

Como mencionamos anteriormente, los métodos empleados pueden ser diversos; la investigación en ciencias sociales ha tendido a adoptar el denominado método cualitativo. Ruth Sautu (como se citó en von Sprecher, 2009) considera que las metodologías cualitativas son apropiadas cuando el investigador se propone investigar la construcción social de significados, las perspectivas de los actores sociales, los condicionantes de la vida cotidiana o brindar una descripción detallada de la realidad.

El trabajo diagnóstico llevado a cabo en la CIMCC tuvo como base el mencionado método de investigación, ya que se ajusta óptimamente al campo de estudios sobre la Comunicación Social y, en particular, al problema y objeto de estudio.

El lugar central que ocupan hoy las perspectivas cualitativas en el campo de los estudios sobre comunicación social en América Latina está claramente correlacionado con el auge desde hace más de una década de la línea que considera que nuestros estudios deben ser de comunicación y cultura (...), en los cuales es central la consideración del papel de las comunicaciones en la producción de sentido (...). (von Sprecher, 2009, p.39)

3.1.2 La Investigación Científica

La investigación científica se caracteriza por tener cierto rigor, seguir pasos lógicos, planear el acceso al objeto de estudio. Soriano (1991) (como se citó en García Lucero, 2002) afirma:

(...) En la actualidad, la investigación científica se ha diferenciado de la que efectúa el hombre no científico. En el primer caso se emplean métodos y técnicas apoyados en teorías que permiten hacer predicciones más acertadas y utilizables en el quehacer del género humano; en el segundo, las impresiones subjetivas o las experiencias se toman como “teorías” para explicar y predecir ciertos aspectos del comportamiento de la naturaleza y la sociedad (...). (p.66)

Otras cualidades inherentes a la investigación científica nos las otorga Carlos Sabino (1974) en su obra “El proceso de Investigación”.

Objetividad

Esta palabra tiene su origen en el objeto, es decir en aquello que se estudia, sobre lo cual se desea conocer. La objetividad significa el intento por obtener un conocimiento que

concuere con la realidad del objeto, que lo describa o explique tal cual es, y no como nosotros desearíamos que fuese. Ser objetivo, es tratar de encontrar la realidad del objeto o fenómeno estudiado, elaborando proposiciones que reflejen sus cualidades. Lo contrario es la subjetividad, las ideas que nacen del prejuicio, de la costumbre o de la tradición, las meras opiniones o impresiones.

Racionalidad

Refiere al hecho de que la ciencia utiliza la razón como arma esencial para llegar a sus resultados. Por eso los científicos trabajan siempre con conceptos, juicios y razonamientos y no con sensaciones, imágenes o impresiones.

Sistematicidad

La ciencia es sistemática, organizada en sus búsquedas y en sus resultados. Se preocupa por construir sistemas de ideas organizadas racionalmente y de incluir todo conocimiento parcial en totalidades cada vez más amplias.

Falibilidad

La ciencia es uno de los pocos (si no el único) sistema elaborado por el hombre, que reconoce su propia capacidad de equivocarse, de cometer errores. Gracias a ello es que nuestros conocimientos se renuevan constantemente y que vamos hacia un progresivo mejoramiento de nuestras explicaciones. Al reconocerse falible todo científico abandona la pretensión de haber alcanzado verdades absolutas y finales, y por el contrario sólo se plantea que sus conclusiones son “provisoriamente definitivas”, válidas solamente mientras no puedan ser negadas o desmentidas.

Proceso de investigación

Partimos de la idea que una investigación implica un proceso, ya que el investigador no accede inmediatamente a vislumbrar la verdad, realidad o problema del objeto de estudio; la actividad del investigador se reduce al cumplimiento de etapas. En este sentido, Schuster (2002) afirma:

El proceso de investigación, desde el punto de vista técnico, comienza con el planteo de un problema (...) Claro que una vez planteado un problema en general el

investigador pasa a la formulación de objetivos específicos, y ese pasaje se va logrando en la medida en que se va aumentando el conocimiento de la realidad a investigar. Cuando se accede a los objetivos específicos de la investigación se llega enseguida a la selección de las variables que se consideran relevantes para los objetivos de la investigación. (p.20)

Otra idea respecto a la formulación de los problemas de investigación, nos la confiere Rojas Soriano. Este autor (como se citó en García Lucero) expresa que en la práctica, la formulación del problema se inicia planteando en términos generales, a veces poco precisos, la cuestión que se pretende estudiar. A medida que se avanza en el proceso de investigación, se consultan datos empíricos y se revisan consideraciones teóricas sobre el asunto, el problema se empieza a plantear en forma cada vez más clara y precisa.

3.1.3 Tipo de Investigación

El diagnóstico comunicacional parte de una investigación empírica, la cual supone un contacto permanente con la realidad que se pretende estudiar.

Según Pedro Demo (como se citó en Dorado, Ortuzar, Ulla, 2009) este tipo de investigaciones ha monopolizado el significado de investigar. Su influencia se debe al hecho de haber sido adoptado como paradigma central de las ciencias sociales en Estados Unidos.

La investigación de los procesos comunicacionales en la CIMCC (precisamente en el área responsable de la gestión comunicacional), se enmarca en un contexto caracterizado por el avance tecnológico y por una creciente digitalización del lenguaje (lenguaje transmedia) que demanda una capacitación profesional constante.

Como toda actividad humana, la labor de los científicos e investigadores está naturalmente enmarcada por las necesidades y las ideas de su tiempo y de su sociedad. Los valores, las perspectivas culturales y el peso de la tradición juegan un papel sobre toda actividad que se emprenda y, de un modo menos directo pero no por eso menos perceptible, también se expresan en la producción intelectual de una época

el tipo de organización que dicha sociedad adopte para la obtención y transmisión de conocimientos y el papel material que se otorgue al científico dentro de su medio. (Sabino, 1992, p.8)

En el trabajo diagnóstico un aspecto a identificar fue la conexión entre las nuevas posibilidades que ofrecen las TICS y el servicio de comunicación de la CIMCC. La dilucidación de esta relación ha tenido como fin corroborar, por un lado, la aplicación de las TICS a la gestión comunicacional de la CIMCC y, por otro lado, observar si existen capacitaciones, especialización técnica de los miembros del área respecto al uso de estas nuevas tecnologías en su labor como comunicadores sociales.

3.1.4 Unidad de análisis, población y muestra

Las unidades de análisis son aquellas realidades que pretendemos estudiar. De ellas se obtienen los datos para la construcción de evidencia empírica necesaria para contrastar las hipótesis con la realidad. (...) puede ser, individuos, organizaciones, periódicos, situaciones, instituciones, textos en sentido amplio (...) de los que vamos a obtener la construcción de evidencia empírica necesaria, información para nuestra investigación. (Emanuelli, 2002, p.156)

Esta unidad ya se identifica cuando el investigador formula el problema y los objetivos de investigación. Como sabemos, en una investigación científica intervienen dos componentes esenciales como lo son el sujeto que investiga y el objeto que es estudiado; sin ellos, la construcción de conocimiento científico es imposible.

Nuestra investigación diagnóstica tendrá como unidad de análisis a la institución (CIMCC), en la cual se centrará el análisis de los procesos de comunicación allí implicados.

3.1.5 Unidad de Análisis y Población

Una vez definida la unidad de análisis, el paso siguiente consiste en delimitar la población que va a ser estudiada. “Delimitar correctamente la población significa situar claramente respecto a sus características teóricas o de contenido, lugar y tiempo” (Emanuelli, 2002, p.157).

En relación a este aspecto inherente al proceso de investigación, Emanuelli (2002) afirma:

“Población” hace referencia a un todo o conjunto de todos los casos que concuerdan en una serie de especificaciones o características de interés a la investigación. Es el conjunto de elementos (personas, instituciones, documentos u objetos) susceptibles de ser investigados que poseen la o las características básicas para el análisis del problema que se estudia. (p.157)

Miembros de la CIMCC

La unidad de análisis está delimitada en función de una zona geográfica. Se consideran aquellos miembros pertenecientes a la sede ubicada en Córdoba Capital, con los cuales se ha tenido contacto (cara a cara y mediatizado) entre los meses de Noviembre (2019) y Febrero (2020).

Plataformas Digitales

La unidad de análisis estará delimitada en términos de contenido informativo y periodicidad de las publicaciones en aquellas redes sociales pertenecientes a la sede de Córdoba Capital, entre los periodos de Noviembre (2019) y Febrero (2020).

3.1.6 Muestra

Se realiza esta operación cuando el investigador se ve imposibilitado de abarcar a la población total; conllevando a seleccionar uno o varios elementos representativos de la población total. Es decir, la muestra tiene como objetivo generalizar, sacar conclusiones a través del análisis de una pequeña porción de la población. Emanuelli(2002) afirma:

(...) Por problemas de tiempo o recursos materiales y/o humanos, se hace necesario tomar solo una porción de esa población, un subgrupo, un número determinado de casos que obviamente contiene las mismas características que se desean estudiar. Este subconjunto es lo que se designa como “muestra” (...). (p.158)

La investigación diagnósticase basó en un muestreo no probabilístico.

Se trata de una muestra intencional o por juicio, porque se selecciona a la población que formará parte de la misma, en base al conocimiento que esas personas tienen con relación al propósito del estudio.

Para el caso de la población de los miembros de la CIMCC, se seleccionó a la Responsable del área de comunicación, Asistente de Comunicación y a la Asesora externa en Prensa y Comunicación. Con el objetivo de aproximarnos y comprender la realidad institucional y comunicacional de la CIMCC, se llevaron a cabo entrevistas con estos informantes claves.

Por otro lado, para la población de las plataformas digitales se seleccionó como muestra la página web de la CIMCC y sus redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y canal de Youtube) con el fin de aproximarnos a la gestión de los productos comunicacionales en distintos canales de comunicación.

3.1.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El investigador deberá contar con técnicas e instrumentos de recolección de datos sobre el objeto de estudio definido.

Con técnicas queremos referirnos a reglas de procedimiento concretas (encuestas, análisis de contenido, análisis de discurso, entrevista en profundidad, historia de vida) que, a través de instrumentos (el “cuestionario” en el caso de la encuesta, el “temario” y el propio investigador en el caso de la entrevista en profundidad), utilizamos para recolectar información (cualitativa o cuantitativa) en el contexto de nuestras investigaciones y en relación directa al objeto de estudio y a los objetivos planteados. (von Sprecher, 2002, p.28)

Las técnicas empleadas para la recolección de datos fueron entrevistas semiestructuradas, observación y análisis documental.

Entrevistas semiestructuradas

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (como se citó en Martinelli, 2009) definen a la entrevista como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado).

Las entrevistas se guían por un conjunto de preguntas predeterminadas con el fin de ahondar en las percepciones e intereses de los miembros de la CIMCC. Por otra parte, las entrevistas tienden a generar una empatía con el entrevistado para generar un clima distendido y de confianza entre ambos participantes.

Análisis Documental

Hernández Sampieri et al (2010) (como se citó en Martinelli, 2009) define a esta técnica de recolección de datos de la siguiente manera.

“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.”

La documentación institucional a la que hemos tenido acceso es, por ejemplo, es con comunicados y videos institucionales en redes sociales y página web, fotografías, boletines.

Instrumentos Utilizados

Las técnicas de recolección de datos se han implementado a través de los siguientes instrumentos.

- Cuaderno de notas
- Guía de preguntas
- Grabador
- Teléfono
- Computadora

3.1.8 Sobre el proceso de realización de la tesina

A raíz de la intervención y estudio realizado en la CIMCC, hemos podido formular ciertas conclusiones a nivel comunicacional e institucional que permitieron, en una etapa posterior, diseñar un conjunto de acciones para potenciar las actividades de esta institución. Para la búsqueda de información hemos recurrido a diferentes métodos de recolección de datos, entre los que se destaca la entrevistas personal, herramienta sumamente útil para identificar los problemas comunicacionales de la CIMCC y que, a su vez, nos permitió cumplir con los objetivos planteados al inicio del trabajo final.

Uno de los facilitadores para la entrada al campo (que nos permitió realizar entrevistas, conocer las instalaciones, sus actividades) fue el asistente del area de comunicacion, Leandro Victorio (compañero de la Facultad), quién se encargó de notificar a las autoridades y miembros de la CIMCC sobre nuestro estudio. Quizás, si no hubiera sido por su participación e intervención, el acceso a la cámara se habría dificultado.

Otro de los facilitadores fue la proximidad geográfica de los autores de este trabajo final respecto al domicilio de la CIMCC. Esta cercanía nos ha permitido, por ejemplo, ahorrar tiempo y recursos económicos.

En los últimos meses, se nos ha hecho muy costoso asistir a la institución por la restricción propuesta por el gobierno nacional en el marco del COVID-19. Sin embargo, pudimos retomar los contactos establecidos en la institución y, con la ayuda de plataformas como WhatsApp y Gmail, realizar las consultas necesarias.

Prácticamente no hemos tenido dificultades para llevar a cabo entrevistas con los responsables de la gestión comunicacional de la cámara (María de los Ángeles González, Leandro Victorio, Paula Tonoli). Desafortunadamente, con las autoridades dirigenciales de la institución no pudimos tener un contacto por un conjunto de causas (falta de tiempo, no concurren con frecuencia a la cámara, viajes, pandemia COVID-19), lo cual implicó recurrir a otras herramientas (Videos en YouTube, redes sociales, artículos en diarios) para conocerlos e investigar su vínculo con la cámara.

Otra de las dificultades típicas en el proceso de análisis de datos, fue discernir en las entrevistas desgrabadas qué información respondía a los objetivos planteados. En muchas ocasiones los entrevistados no respondían exactamente a las preguntas formuladas, cuestión que dificultaba el acceso a la información precisa.

A través de sus redes sociales, la CIMCC proporciona un caudal de información significativa que al principio, lógicamente, nos abrumó ya que no teníamos un conocimiento profundo de la institución. Esta situación provocó que tengamos que investigar la estructura organizativa, actividades desarrolladas, etc, para luego ir uniendo cada dato con su respectiva dimensión de análisis.

4. Diagnóstico

4.1.1 Presentación de la Institución

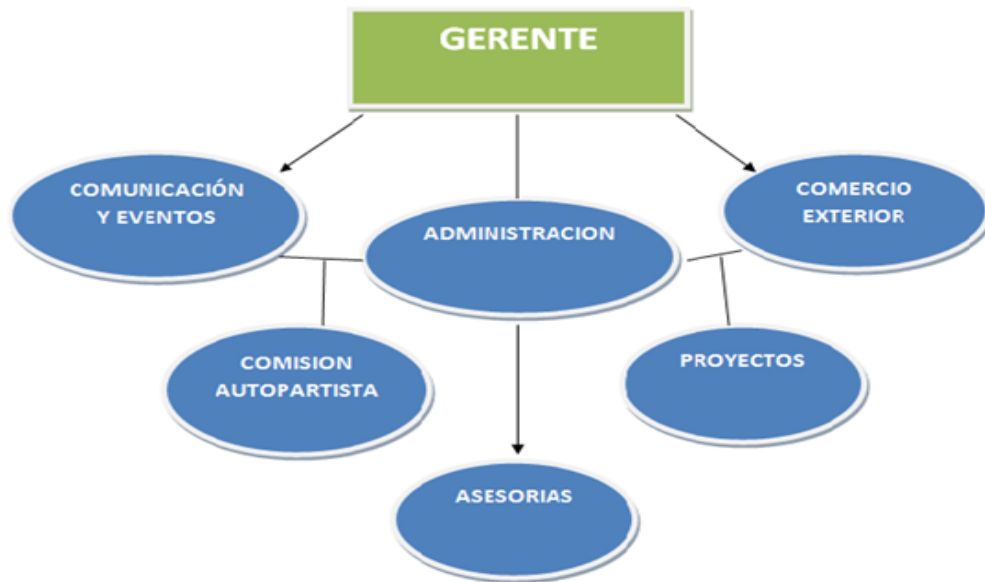
Estructura organizativa:

En general, la mayoría de las organizaciones se componen por áreas operativas (células, si hacemos la comparación con unos organismos vivos), que motorizan el desarrollo de la misma. Como nos menciona el autor Pedro Avejera (1987), la forma más elemental que tiene una organización para dar cuenta de su composición interna es por medio de un organigrama, especie de estructura piramidal que determina roles y status.

Los resultados del diagnóstico nos indican que la CIMCC, precisamente, cuenta con un organigrama que rige para las tres sedes; a través de su página web detalla el nombre de las autoridades, cargos que ocupan y empresa a la que pertenecen. Sin embargo, en la sede de Córdoba Capital, notamos una falta en cuanto al diseño de un organigrama que refleje la composición de esta sede en particular.

“Mira, en realidad no tenemos uno definido en papel. Existe una Comisión Directiva compuesta por un Presidente y Vicepresidente primero y segundo, Tesorero, Co-tesorero y después Vocales. Y acá tenemos Gerente, y luego todas las áreas: Comercio Exterior, Administración, Proyecto, Comunicación, Eficiencia Energética, Líneas Productivas; pero la cabeza es Pablo Camacho, el Gerente.” (María de los Ángeles González, entrevista, 18 de diciembre del 2019).

A partir de los datos relevados, elaboramos un socio grama que trata de visualizar, en su justa medida, la estructura organizativa correspondiente a la sede de la CIMCC en Córdoba Capital, quedando expuestas las diferentes áreas y responsables de las mismas.



A partir de la elaboración de este socio grama podemos observar que, el área principal, es la gerencia; a ésta se le suceden, en un nivel jerárquico inferior, el área de comunicación y eventos, área de administración, área de comercio exterior, comisión autopartista, área de proyectos y asesorías. Cada uno de estas áreas operativas (células) se compone de diferentes empleados (moléculas), cuyas funciones describimos a continuación.

❖ **Gerencia:**

- Responsable: Pablo Camacho
- Misión: planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en las diferentes áreas que integran la CIMCC.
- Funciones: Atender a los socios de la CIMCC por consultas gremiales, legales y/o problemas puntuales vinculados con la actividad metalúrgica.// Derivar llamadas telefónicas de socios con inquietudes gremiales, legales y/o problemas puntuales, a las áreas específicas relacionadas a su consulta en los casos que sean necesarios.// Responder mails relacionados a los temas de consultas de socios a las áreas correspondientes para las acciones definidas.// Planificar junto al área de

Comunicaciones la organización de la Reunión semanal de la Comisión Directiva de la CIMCC.// Organizar las actividades correspondientes a la Reunión semanal de la Comisión Directiva de la CIMCC.// Receptar consultas generales y/o particulares por parte de los miembros de la Comisión Directiva de la CIMCC relacionadas con temas que hacen al accionar de la institución.// Realizar el seguimiento de las acciones solicitadas por el Comité Ejecutivo de la CIMCC.// Planificar los eventos institucionales que se realizan en la CIMCC, juntamente con el área de Comunicación y Eventos. // Organizar los eventos institucionales que se realizan en la CIMCC juntamente con el área de Comunicación y Eventos.// Ejecutar los eventos institucionales que se realizan en la CIMCC juntamente con el área de Comunicaciones y Eventos.// Controlar las tareas del área de Comercio Exterior y Oportunidades de Negocios. // Tareas de Articulación y Vinculación Institucional de la CIMCC con Entidades Empresarias. // Tareas de Articulación y Vinculación Institucional de la CIMCC con Autoridades de Gobierno.

❖ **Comunicación y eventos:**

- Responsable: María de los Ángeles González.
- Depende de: Gerencia
- Misión: El Área de Comunicación de la CIMCC se encarga de gestionar la proyección interna y externa del acontecer metalúrgico de la región, así como su imagen corporativa y sus relaciones con los medios de comunicación mediante la elaboración y establecimiento de las herramientas, canales, procedimientos y políticas correspondientes.
- Funciones: Revisar el correo comunicacion@metalurgicoscba.com.ar // Atender consultas telefónicas y/o presenciales sobre temas

vinculados con la actividad de la CIMCC.// Derivar las consultas al área correspondiente en caso de no conocer la respuesta.// Corroborar todo material redactado, vinculado al área de comunicación, de acuerdo a su importancia, con el gerente.// Enviar las comunicaciones institucionales por correo electrónico. // Publicar en las Redes Sociales todos los eventos y actividades organizados en la CIMCC.// Coordinar la realización de Videos Institucionales sobre temas preestablecidos por el Comité Ejecutivo, para ser presentado en ocasión de la realización de determinados eventos de la CIMCC.// Gestionar la difusión en ocasión del aniversario de la CIMCC, (9 de Mayo) de la información sobre actividades realizadas durante el año, en diferentes suplementos periodísticos, de acuerdo a las indicaciones del Comité Ejecutivo y del Gerente.// Coordinar entrevistas con los Directivos que van a participar en el suplemento.// Coordinar las entrevistas con los Directivos que van a participar en el suplemento.// Escribir gacetillas vinculadas a las distintas actividades y/o necesidades de publicación (por ej. temas gremiales empresarios, eventos especiales, capacitación, etc.) para ser publicados en los diferentes medios periodísticos, previa autorización del Gerente o Director.// Enviar a los medios gráficos, radiales y/o televisivos, gacetillas con información de eventos y/o actividades vinculadas con la CIMCC. // Redactar gacetillas de prensa sobre- todos los eventos y actividades organizados en la CIMCC.// Publicar en la Página Web de la CIMCC la información de las actividades de las distintas áreas que la conforman y la que determine la Comisión Directiva.

❖ **Auxiliar comunicación y eventos:**

- Responsable: Victorio Leandro -Auxiliar
- Depende de: Responsable de comunicación y gerencia.
- Misión:El Área de Comunicación de la CIMCC se encarga de gestionar la proyección interna y externa del acontecer metalúrgico de

la región, así como su imagen corporativa y sus relaciones con los medios de comunicación mediante la elaboración y establecimiento de las herramientas, canales, procedimientos y políticas correspondientes

- Funciones: Realizar tareas de soporte y colaboración constante en el área de Comunicación en actividades e eventos, convocatorias, revisiones, etc.// Asistir y oficiar de soporte fotográfico en las distintas actividades de la CIMCC.// Colaborar en la realización de tareas que se le asignen desde Comunicaciones y otras áreas.// Atención telefónica a socios, proveedores, consultas, etc.// Enviar, recibir y contestar el correo de FOPET tanto de los mails entrantes como salientes.// Publicar en Redes Sociales, Facebook, Twitter y YouTube los eventos de la CIMCC y los que se le indique.// Realizar tareas para eventos especiales. Más tareas adicionales para eventos tradicionales.

❖ **Administración y finanzas:**

- Responsable: Jimena Pintado.
- Depende de: Gerencia.
- Misión: Es el Área responsable de coordinar, dirigir, controlar, evaluar y ejecutar los procesos administrativos, económicos, financieros y contables de la CIMCC, FIDEIAR y las Delegaciones de Marcos Juárez y Río III.
- Funciones: Contabilizar comprobantes mediante la registración de facturas y recibos en el sistema.// Controlar Caja mediante arqueo diario.// Realizar conciliaciones de cuentas.// Facturar las cuotas sociales.// Realizar conciliaciones de bancos.// Cobrar cuotas atrasadas a los socios adjuntando envío de resúmenes de cuentas.// Facturar a socios por Formulación de Proyectos.// Controlar facturas.// Preparar pagos.// Pagar a proveedores.// Solicitar las firmas del Tesorero de la CIMCC y del proveedor.// Realizar cualquier otro tipo de gestión relacionada con el área administrativa de la CIMCC.// Controlar el

movimiento de las cuentas corrientes de la CIMCC.// Autorizar la compra de los insumos necesarios para el normal funcionamiento de la CIMCC relacionado con librería, ferretería, alimentos, etc.// Pagar los créditos bancarios de la CIMCC.// Colaborar con los socios de la CIMCC en cuestiones administrativas vinculadas con su membresía, en forma presencial, telefónica o por mail

❖ **Auxiliar de administración y finanzas:**

- Responsable: Matías Lapagne.
- Depende de: Gerencia y jefa de administración y finanzas.
- Misión: Es el Área responsable de coordinar, dirigir, controlar, evaluar y ejecutar los procesos administrativos, económicos, financieros y contables de la CIMCC, FIDEIAR y las Delegaciones de Marcos Juárez y Río III.
- Funciones: Se encarga de manejar las relaciones económicas con las distintas instituciones. Realiza informes económicos, de control, ejecución de los ingresos y gastos presupuestados. Ejecuta las rendiciones de cobranzas y de manejo de archivo administrativo. Confecciona el balance anual de la entidad.

❖ **Comercio exterior:**

- Responsable: María Belén Tamborini.
- Depende de: Coordinador General, Pablo Camacho.
- Misión: proveer a los asociados a la CIMCC las herramientas para el logro de sus propósitos en Comercio Exterior y Oportunidades de Negocios logrando el mejor beneficio para sus importaciones y exportaciones a través de una rápida respuesta operacional aumentando el rendimiento y productividad de la empresa metalúrgica.

- Funciones: Buscar oportunidades comerciales.// Comunicar a los asociados por correo electrónico las Oportunidades Comerciales.// Participar en reuniones con diferentes áreas para informarse sobre las características propias de distintos productos que se comercializan a nivel internacional.// Atender consultas sobre el proceso de exportación – importación.// Solicitar información ministerial y a otras organizaciones para ampliar la planificación sobre las actividades de la CIMCC

❖ **Comisión Autopartista:**

- Responsable: Consuelo Escribano.
- Depende de: Coordinador General, Pablo Camacho.
- Funciones: Se encarga de la política pública y la actividad gremial, permitiendo la competitividad del sector.

❖ **Proyectos:**

- Responsable:Guillermo Linares.
- Depende de:Gerencia
- Misión:Contribuir al desarrollo de la investigación científica en la CIMCC a través de la generación de proyectos que propicien el crecimiento de las organizaciones asociadas.
- Funciones: Formulación de Proyectos.// Seguimiento y gestión de Proyectos.// Gestión de Proyectos institucionales (inteligencia competitiva).// Comunicación de convocatorias y/o contactos para el desarrollo de futuros proyectos. Incluye visita a empresas.// Revisión de emails y agendas.// Otras actividades administrativas de registros y gestión interna.

❖ **Asesorías:** Grupo de asesores para satisfacer las necesidades de los asociados en materia de:

- **Derecho Laboral:** Responsable: DR. GUILLERMO MAISULS
- **Contable e Impositiva:** Responsable: CR. JORGE WAISTEIN
- **Energía:** Responsable: ING. CARLOS BERGOGLIO
- **Comercio Exterior:** Responsable: MARIA BELEN TAMBORINI
- **Trámite y Habilitaciones Municipales:** Responsable: ARQ. GUILLERMO LOPEZ
- **I+D+i:** Centro Tecnológico De Arteaga –CTDA/ **Eficiencia Energética y Energías Renovables:** Responsable: LIC. CONSUELO ESCRIBANO
- **Seguridad e Higiene y Medio Ambiente:** Responsable: ING. NESTOR VOTTERO.

Division de empleados por género

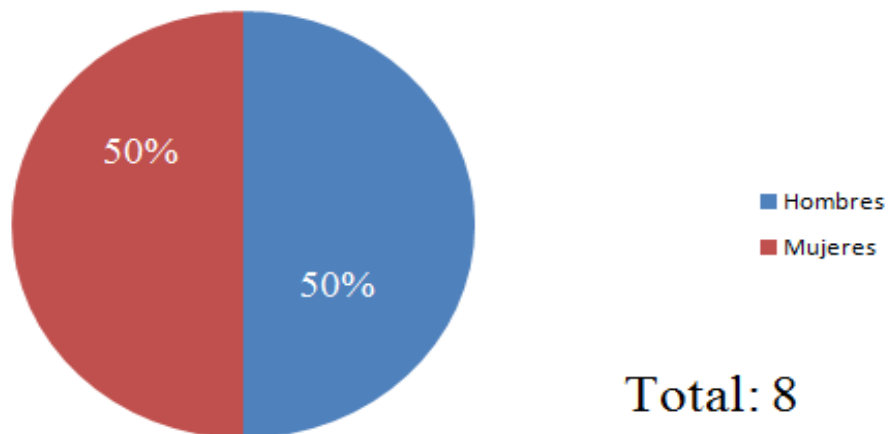


Figura 1: Distribución de género entre los empleados de la CIMCC.

Tal y como nos manifiesta la figura 1, en total son 8 los miembros (4 hombres y 4 mujeres) en la CIMCC, sin tener en cuenta a aquellos actores que realizan asesorías, ya que no se encuentren diariamente en el espacio físico de la cámara.

Marco jurídico normativo:

Este es otro de los diversos planos institucionales postulados por Pedro Avejera, caracterizado por prescribir, a través de leyes y reglamentos, a una institución o sector institucional determinado (leyes de salud, leyes de educación). Una organización, a través de sus dirigentes, puede diseñar un conjunto de normas internas (código de conducta) para funcionar correctamente, reglamentando desde conductas individuales hasta formas de organización y producción adecuadas.

Una de las reuniones que tiene que organizar el área de comunicación es la Asamblea de socios, la cual se lleva a cabo en el mes de mayo. Aquí los miembros del área deben seguir ciertos protocolos para confeccionar las listas de asistencia.

“(...) llenamos las listas con una cantidad de socios específicos que si o si lo requiere el estatuto, pero también invitamos a socios que deseen asistir.” (María de los Ángeles González, entrevista, 18 de diciembre de 2019).

Por otra parte, una organización está sujeta, indefectiblemente, a leyes que provienen del medio ambiente externo (leyes generales, en términos de Pedro Avejera) en el cual opera; las mismas rigen para todas las personas e instituciones que integran la sociedad (Constitución Nacional).

La CIMCC, al constituirse como una asociación civil, se provee de un estatuto que ordena la vida institucional de la cámara. A este documento no tuvimos acceso sino a través de publicaciones hechas en su página web (noticias sobre asambleas ordinarias, presentación de autoridades), y a partir de comentarios de la responsable del área de comunicación en una de las entrevistas realizadas.

(...) existe sobre todo un estatuto que se cumple a rajatabla, sobre todo cuando hay elecciones para saber cómo proceder en casos de renunciaciones y demás; y sobre todo cuando tenemos que presentar cosas para personalidad jurídica”. (María de los Ángeles González, entrevista, 18 de diciembre del 2019).

En cuanto a prescripciones o reglas de comportamiento interno, formas de trabajo, relación entre empleados, no se evidencia documento institucional alguno que dé cuenta sobre estos aspectos que atañen al quehacer institucional. Los empleados de la CIMCC se desenvuelven de manera espontánea, sabiendo cómo deben comportarse y, si hay alguna recomendación, ésta no está documentada sino que se comunica oralmente. Según se nos manifestó en una de las entrevistas, los miembros de la cámara deben ser confidenciales de ciertos datos, principalmente de aquellos referidos a socios, empleados y proveedores.

En el plano de la comunicación, existe un manual que detalle cómo deben actuar los miembros del área de comunicación ante diferentes situaciones. Sin embargo, la responsable del área, parece no adjudicar demasiada importancia a este documento.

“Mira, yo cuando entre había un manual de comunicación, pero era un manual muy precario donde te dice que hacer ahí y nada más”. (María de los Ángeles González, entrevista, 18 de diciembre del 2019).

Sistema de fines y objetivos:

Este plano institucional tiene que ver con aquellos fines que la institución se asigna y que trata de cumplir a lo largo de su vida. El conjunto de objetivos tiende a resumirse en lo que se conoce como misión y visión institucional.

La CIMCC, a través de su página web (<http://cimcc.org.ar/>), da cuenta de su misión, visión y objetivos institucionales, para que tanto el público general como específico (aquellos que pertenecen al sector metalúrgico) los puedan visualizar.

Misión: Ser un nexo y representante entre el sector industrial – metalúrgico y todos los organismos que lo afectan directa e indirectamente en pos de su crecimiento y competitividad nacional e internacional.

Visión: Obtener un desarrollo armónico y pujante del sector industrial – metalúrgico a través del apoyo y trabajo constante de los Directivos y equipo ejecutor. (Fuente: <http://cimcc.org.ar/mision-vision-objetivos/>)

Los miembros del área de comunicación son conscientes del rol que cumple la CIMCC en este sector de la industria, y es por eso que todas sus acciones están centradas en materializar el compromiso de la cámara con sus socios y el sector metalúrgico.

“(…), en realidad el objetivo primordial es la representatividad gremial, buscando lo mejor para la industria local. Todas las reuniones que hay se basan en eso, y son puramente por el asociado.” (María de los Ángeles González, entrevista, 6 de febrero del 2020).

Entre los principales objetivos de la CIMCC podemos encontrar:

- Establece relaciones y adhesiones con entidades de igual o mayor grado de representatividad.
- Promueve el desarrollo armónico de la actividad metalúrgica de la Provincia, fomentando el espíritu de cohesión entre las pequeñas y medianas empresas del sector.
- Representa y defiende a los protagonistas del sector frente a los poderes públicos.
- Como entidad gremial empresaria defiende los intereses de sus socios ante los gremios.
- Vincula a los socios con mercados internos y externos dentro de la órbita del país, el Mercosur y el Mundo.

- Organiza eventos, Congresos, exposiciones y participa de las principales ferias industriales.
- Nuclea en su seno al más amplio espectro de empresas especializadas en actividades del sector metalúrgico.
- Organiza capacitaciones para conseguir la especialización de los Recursos Humanos de las empresas socias.

Recursos Institucionales

Las instalaciones en donde funciona la cámara están en muy buenas condiciones. El área de comunicación posee recursos materiales (escritorios, sillas, archivadores, etc) y tecnológicos (hardware, software) adecuados para llevar adelante sus actividades cotidianas.

Los servicios que la CIMCC ofrece, como mencionamos anteriormente, se financian a través de 5 fuentes de ingresos.

- Cuota mensual de empresas socias de la CIMCC
- Cuota anual de empresas socias de ADIMRA
- Aporte mensual de ADIMRA
- Venta de Sponsors
- aporte de organismos públicos y privados para financiar proyectos de la CIMCC

“No todos los pagan de manera mensual. Esto es así (...), toda cámara de metalúrgicos está asociada a ADIMRA; hay empresas que directamente pagan su cuota mensual a ADIMRA. De estas empresas que pagan su cuota mensual, le pagan solamente a la cámara una cuota anual. Hay empresas que no pertenecen a ADIMRA, o sea que no le pagan todos los meses, que sí le pagan a la cámara todos los meses.

Aparte de estos ingresos que tiene la cámara, ADIMRA todos los meses nos pasa un porcentaje de todas esas recaudaciones que le hacen las empresas.” (Leandro Victorio, entrevista, 22 de mayo del 2020).

4.1.2 La institución como sistema

Cuando asociamos a la institución con un sistema, hacemos referencia a que está constituida por diferentes elementos (**estructura**), los cuales interactúan entre sí (**interdependencia/intrasistémica**) y que la modificación de uno de ellos afecta a todo el sistema.

La CIMCC, como sistema abierto, depende para su funcionamiento de múltiples recursos provenientes de su medio ambiente (**interdependencia/intersistémica**), resultando fundamentales, por ejemplo, los recursos humanos (empleados), materiales (infraestructura) y financieros (presupuesto). Muriel y Rotta (1980) afirman: “Es precisamente de este medio ambiente de donde la institución obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones” (p.1).

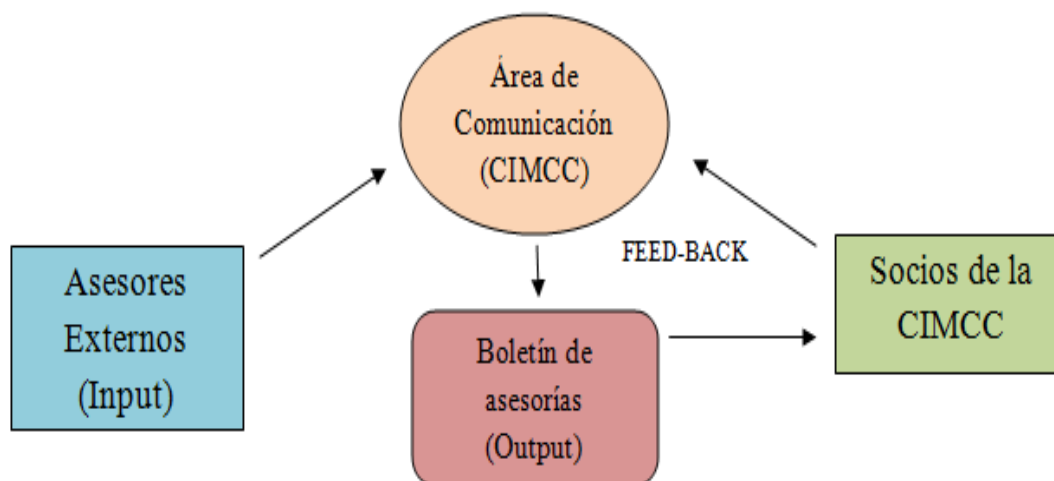
Otro de los recursos precisados por la cámara es la información proveniente de medios de comunicación (**Input**) u otros públicos esenciales, para actualizar y comunicar las principales novedades del sector metalúrgico al socio. Este proceso de recepción y envío de información se refleja en los diferentes productos comunicativos que la CIMCC produce (**output**).

A partir de lo que hemos podido observar, un tipo de información demandada y de interés para el socio es la relacionada con aspectos legales, contables y de comercio exterior. Para estas disciplinas, la CIMCC cuenta con un equipo de profesionales (asesores externos) que cumplen la función de enviar al área de comunicación la información más relevante al respecto (**input**). Posteriormente, el área de comunicación procede a corroborar la redacción de la información y verificar su contenido (**transformación**), obteniendo como producto final el “boletines de asesorías” (**Output**).

“Nosotros establecemos un calendario con los asesores que tenemos, en donde el tercer jueves de cada mes necesitamos que nos manden la información que consideren más importante entre un boletín y el otro. Entonces nos mandan la información, la revisamos y ahí la sacamos a los socios”. (María de los Ángeles González, entrevista, 6 de febrero del 2020)

Bajo estos mecanismos, ambos elementos (área de comunicación y asesores externos), logran una coordinación en sus acciones comunicativas, posibilitando a los socios mantenerse informados sobre temas relevantes. Sin embargo, este proceso no finaliza aquí ya que el socio, según lo manifestado por la responsable del área de comunicación, no siempre comprende la información que se le envía, lo cual lo obliga a recurrir nuevamente a la cámara (por lo general a través de un email) para despejar dudas (**Feedback**). En estas situaciones, a través de un email, el área de comunicación resuelve problemas sobre asesorías, atendiendo las consultas que surgen por parte de los socios.

“(...) por ahí se generan dudas, por eso tenemos una casilla que la manejo yo, que es pura y exclusivamente para asesorías.” (María de los Ángeles González, entrevista, 6 de febrero del 2020).



4.1.2.1 Suprasistema

A su vez, la organización como agente social, forma parte de una comunidad mayor que la contiene (**suprasistema**), compuesta por otras organizaciones y públicos. Scheinsohn (1993) afirma. “El sistema empresa forma parte de un sistema mayor o suprasistema, que es

el ambiente inmediato en el que la empresa opera y en el que interactúa con otras organizaciones de un modo directo (p.127).

La CIMCC enmarca sus actividades en la Provincia de Córdoba y, por ser una entidad que presta un servicio muy ponderado por las empresas del sector metalúrgico, mantiene vínculos directos con ellas, atendiendo sus necesidades y procurando el crecimiento de las empresas.

Entre las organizaciones o entidades que se encuentran en el medio ambiente inmediato de la CIMCC podemos mencionar a la UIC (Unión Industrial de Córdoba), el Ministerio de Industria, Comercio y Minería del Gobierno de la Provincia de Córdoba, la seccional de la UOM (Unión Obrera Metalúrgica) en Córdoba. En la página web, además, podemos observar otras instituciones que tienen vínculos con la CIMCC como la Universidad Siglo 21, la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC), el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET), entre otros.



(Fuente: <http://cimcc.org.ar/>)

4.1.2.2 Macrosistema

A su vez, el suprasistema está inserto en un macrosistema, que es el entorno general en el que la organización vive. Al suprasistema lo definen los siguientes ámbitos: cultural, demográfico, tecnológico, educacional, político, legal, recursos naturales, sociológico, económico y científico. (Scheinsohn, 1993, p.128)

Considerando el elemento político que constituye al macrosistema, la CIMCC, por la naturaleza de su actividad, está en permanente contacto con la clase política en diferentes eventos que lleva cabo el sector de la industria metalúrgica.

“En mayo tenemos el aniversario, el cual es un evento sumamente protocolar donde se realiza una cena en el Hotel Sheraton, y al cual asisten representantes de otras cámaras y políticos, y algún que otro socio. Se presentan cosas específicas del sector y los políticos saben presentar sus propuestas en épocas de elecciones”. (María de los Ángeles González, entrevista, 18 de diciembre del 2019).

Otras circunstancias que vinculan a la CIMCC con estos actores es cuando, estos últimos, ejecutan políticas que resultan desfavorables para las empresas.

“(...) el año pasado había un aumento en el arancel que era para las autopartes, entonces la cámara hizo un estudio de cómo impactaba ese arancel y cual podría ser el remedio para que lo bajen. De esta manera, tuvieron que reunirse con legisladores provinciales, pedirles que ellos gestionen esta petición, y después de un mes ese arancel se bajó gracias a la cámara”. (María de los Ángeles González, entrevista, 6 de febrero del 2020).

El factor tecnológico, también, es un aspecto muy presente en la cámara ya que existen vínculos con el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Provincia de Córdoba y la UTN (Universidad Tecnológica Nacional). La actualización e innovación tecnológica

aplicada a la industria metalúrgica se visualiza, por ejemplo, en el espacio brindado por la CIMCC a los jóvenes emprendedores, al cual se lo denomina Vivero Metalúrgico y en la exposición de herramientas de trabajo en la MetalExpo.

En cuanto al factor legal, la CIMCC funciona en el marco de un estatuto (leyes específicas, en términos de Pedro Avejera) que reglamenta aspectos referidos al quehacer institucional.

“Existe sobre todo un estatuto que se cumple a rajatabla, sobre todo cuando hay elecciones para saber cómo proceder en casos de renunciaciones y demás; y sobre todo cuando tenemos que presentar cosas para personalidad jurídica”. (María de los Ángeles González, entrevista, 18 de diciembre del 2019).

Por otro lado, la cámara se ajusta a normativas inherentes a las asociaciones civiles (por ejemplo no tener un fin de lucro), dictaminadas desde el estado municipal o provincial.

4.1.3 Análisis de la comunicación

La realidad comunicacional, como nos advierte Scheinsohn (1993-1997), es muy compleja en el marco de las instituciones. El modelo de comunicación estratégica y las categorías teóricas propuestas por Pedro Avejera, nos han permitido visibilizar y describir, aunque sea de forma parcial, los procesos comunicacionales de la CIMCC.

Como equipo investigador queremos brindar, a partir de estas herramientas teóricas, soluciones prácticas a las problemáticas cotidianas de la institución, refundando el vínculo entre la teoría y la práctica.

4.1.3.1 Modelo de Comunicación Lineal:

El modelo de comunicación lineal, como hemos mencionado en el marco teórico, ha dominado los análisis en el campo de la comunicación y es un precedente significativo para la Teoría de los Sistemas, tomada como base para el trabajo de investigación diagnóstica.

Podemos concluir que las prácticas comunicacionales en la CIMCC se resumen a un envío y recepción de información, tal como lo estipula este modelo. El área de comunicación es un órgano receptor y aglutinador de información que luego transmitirá a su medio ambiente externo.

Uno de los procesos comunicativos a analizar es el establecido entre el área de comunicación y sus homólogas (Comercio Exterior, Proyectos, Administración y Finanzas, etc), y entre el área de comunicación y sus superiores (Gerencia, Comisión Directiva). Una de las modalidades de comunicación que impera es el cara a cara, debido a que comparten el mismo espacio de trabajo.

“(…), ya desde el lugar que compartimos es constante (vínculo con otras áreas), porque si uno necesita alguna ayuda con algún comunicado o algún escrito, uno está y brinda la ayuda”. (María de los Ángeles González, entrevista, 8 de febrero del 2020).

Otra modalidad de comunicación es la mediatiza a través de *whatsapp* y email. Esta última, es la herramienta por excelencia en la comunicación interna de la cámara.

El área de comunicación, por otra parte, recibe (a través del email) información proveniente de fuentes externas, como por ejemplo de asesores. Con este público externo confeccionan un boletín de asesorías destinado a los socios de la CIMCC, pero la tarea del área de comunicación se limita a re direccionar la información.

“Nosotros establecemos un calendario con los asesores que tenemos, donde el tercer jueves de cada mes necesitamos que, el lunes anterior, nos manden la información que consideren más importante entre un boletín y el otro, entonces nos mandan la información, la revisamos y ahí la sacamos a los socios”. (María de los Ángeles González, entrevista, 8 de febrero del 2020).

4.1.3.2 Modelo de Comunicación Estratégica: Problemas de Comunicación

Este modelo, base fundamental para llevar adelante el diagnóstico de comunicación en la CIMCC, se caracteriza por identificar aquellos problemas que obstaculizan el desarrollo

armónico de una institución. Describimos, a continuación, las problemáticas halladas a nivel comunicacional.

Primeramente, una de las principales problemáticas es que la producción y ejecución de acciones desde el área de comunicación no se ajustan a un plan previamente establecido, desarrollándose acciones con un alto grado de improvisación. Scheinsohn (1997) ya nos hablaba sobre estas tendencias en las instituciones. “Sucedo que, en nuestros días, el pragmatismo parece ser la tendencia dominante. En la actualidad hay una exaltación del “ser práctico”, tal cual como sucedía en los ’70 respecto del “ser teórico” (p.17).

Es decir, no se pone en práctica una de las funciones específicas del comunicador social, que es la **planificación** de los procesos comunicativos (en términos de Pedro Avejera), el cual determinará responsabilidades, roles, recursos (materiales, financieros, tecnológicos), plazos, etc.

“Por lo general nos reunimos cada semana donde planificamos que hacer, pero ya tenemos un esquema definido.” (María de los Ángeles González, entrevista, 18 de diciembre del 2019).

“ (...) Vamos evaluando situaciones y planificando, y realizando acciones a medida que la situación lo requiere.” (Paula Tonoli, entrevista, 27 de mayo del 2020).

Estos comentarios de la responsable de área y la asesora externa en prensa y comunicación, denotan la inexistencia de un plan de comunicación a largo plazo, que prevea las acciones a realizar, agentes y recursos involucrados.

En correspondencia con la anterior problemática, la **evaluación** (en términos de Pedro Avejera) de las acciones de comunicación es bastante precaria, ya que los miembros del área se guían por lo que dicen asesores externos o por las visualizaciones que tienen en Facebook.

Una correcta evaluación, por ejemplo, a través de las estadísticas que ofrecen las redes sociales, permitiría visualizar el éxito o ineficacia del servicio de comunicación.

Por otra parte, los miembros del área de comunicación, en algunas ocasiones, no cuentan con la información suficiente para brindar el servicio de comunicación adecuado. La

Comisión Directiva, órgano supremo de la CIMCC, no ha generado el hábito de notificar sobre los temas que se tratan en las reuniones.

“Otra de las cosas que para mí es clave, y que nos va a ayudar también a nosotros, es que los miembros de la Comisión Directiva nos comuniquen las reuniones que tengan, (...). Sabemos que si el socio ve ese tipo de reuniones va a interesarse más, porque a veces ni siquiera nosotros sabemos que pasa en esas reuniones”. (María de los Ángeles González, entrevista, 18 de diciembre del 2019).

Pareciera ser que, tanto la Comisión Directiva como su Gerente, confían la información en su asesora de prensa y comunicación, siendo el área de comunicación el último eslabón de la cadena de recepción informativa.

“Me manejo con la Comisión Directiva y con Pablo Camacho en primer lugar. Por supuesto, al equipo de comunicación les envié las propuestas y consejos para realizar que acorde con la Comisión Directiva y Pablo. Estamos en permanente vinculación para lo que ellos necesiten y para proponerles opciones ante situaciones que yo pueda detectar”. (Paula Tonoli, entrevista, 27 de mayo del 2020).

La falta de aprovechamiento de las herramientas tecnológicas en la producción de productos comunicacionales, es otra de las problemáticas detectadas. Tanto la responsable del área, como su asistente, son conscientes del potencial de estas herramientas (diseño gráfico, producción audiovisual) en su desempeño como comunicadores. Como sucede con la planificación, la etapa de **Producción** corresponde a las funciones específicas del comunicador social.

“Para mí todo lo que es el diseño gráfico, nos falta tener una línea en cada comisión, una cierta estética. Me gustaría saber manejar sobre todo el tema de redes, explotarlo más;

si bien está bien explotado sabemos que es algo a mejorar”. (Leandro Victorio, comunicación personal, 18 de diciembre del 2019).

Para finalizar, los miembros del área de comunicación tienen dificultades en torno a cómo interpelar a los socios, a través de qué medios y tipo de información (*emisión-distribución*).

“ (...) hay una gran parte de la comunicación de ahora que se hace por correo y nos damos cuenta que al socio le cuesta mucho. (...) estamos en una transición donde el correo no nos está dando tantos resultados; (...) incluso hay veces que ni siquiera abren los email.” (María de los Ángeles González, entrevista, 18 de diciembre del 2019).

4.1.3.3 Modelo de Comunicación Estratégica: Soluciones

A los problemas descritos anteriormente, surgieron una serie de potenciales soluciones que la CIMCC podrá tener en cuenta como herramientas para la gestión comunicacional. Algunas de ellas, que posteriormente serán expuestas con mayor detalle en los proyectos de comunicación, son las siguientes.

- Planificación de las acciones comunicativas
- Mayor democratización de la información dentro de la CIMCC
- Generar instancias de capacitación para miembros del área de comunicación
- Confección de un organigrama para la sede en Córdoba Capital
- Establecer un mayor número de reuniones con la Comisión Directiva y la Gerencia
- Mayor relevamiento de información sobre los socios

4.1.3.4 Modelo de intervención en comunicación: Modelo “Médico-Paciente”

El modelo “médico-paciente” se caracteriza por detectar una necesidad o problema comunicacional (en base a un diagnóstico de comunicación) dentro de la organización y, posteriormente, desarrollar un plan para poder solucionar o disminuir el efecto del problema.

Por otro lado, tiene como particularidad que la función diagnóstica la lleva a cabo un agente/consultor externo a la institución, el cual colaborará con los miembros de esta (concretamente con aquellos que gestionan la comunicación).

Las alternativas más válidas son las que consisten en contratar los servicios externos de consultoría en comunicación y contar con una estructura interna, opciones que no son mutuamente excluyentes. De hecho, muchas de las empresas más importantes cuentan con una estructura interna que se ocupa de la comunicación y, además, contratan los servicios de empresas consultoras. (Scheinsohn, 1997, p.3)

La CIMCC, más allá de poseer una estructura operativa en comunicación, ha recurrido a agentes externos para que proporcionen datos y referencias sobre el estado de la comunicación institucional.

“(...) estuvimos con una empresa que nos iba a asesorar en comunicación, que si bien ya no están, a mí me quedó la idea de que no estamos tan mal y que teníamos, en comparación con otras cámaras, una gran llegada al socio”. (María de los Ángeles González, entrevista, 18 de diciembre del 2019).

Por otra parte, además, la CIMCC cuenta con una asesora externa (Paula Tonoli) vinculada a la estrategia comunicacional y relación con los medios de comunicación.

“Soy asesora externa y los acompaño en estrategia de comunicación y en relación con la prensa.” (Paula Tonoli, entrevista, 27 de mayo del 2020).

4.1.3.5 Matriz de Comunicación: área de comunicación

Una de las múltiples áreas que conforman a la CIMCC es el área de comunicación, la cual está conformada por la responsable del área, María de los Ángeles González y el

asistente de comunicación, Leandro Victorio. La responsable del área tiene como función ser la intermediaria entre la Comisión Directiva y los socios, y entre los asesores externos que posee la CIMCC y los socios. Otra de las tareas que desarrolla es organizar los eventos que la cámara tiene a lo largo del año.

“(…), en realidad lo que hago es ser la intermediaria entre la Comisión Directiva y los socios, y en algunos momentos la prensa. (…), después manejo las redes”. (María de los Ángeles González, entrevista, 18 de diciembre del 2019).

Su asistente realiza tareas de soporte y colaboración durante eventos, convocatorias, revisiones. Además, brinda atención telefónica a socios, proveedores y recibe y contesta el correo de FOPET (Federación de Organizaciones para la Educación Técnica Institución de Córdoba); publica y transmite en Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram) los eventos que la CIMCC desarrolla.

Por medio de su página web, la cámara describe las funciones que cumple esta área en particular. Nombramos algunas de ellas.

- Informa a los socios sobre sucesos internos y externos a la CIMCC.
- Establece y refuerza las comunicaciones entre la cámara y entidades públicas – privadas.
- Mantiene una constante relación con la prensa.

4.1.4 Análisis de Redes sociales:

En un contexto caracterizado por constantes avances tecnológicos, en el campo de la comunicación, las redes sociales han transformado las maneras de comunicar. Estas plataformas constituyen un elemento adicional de los medios de comunicación tradicionales (medios gráficos y audiovisuales). Las instituciones hacen uso de estas plataformas para contar quienes son y patrocinar sus servicios.

Anteriormente nos referíamos a las instituciones enmarcadas en un macrosistema constituido por diferentes factores, como por ejemplo, el tecnológico. La gestión comunicacional de la CIMCC se ha apropiado de estos recursos para potenciar y hacer más

atractivos sus mensajes. Actualmente, la cámara cuenta con perfiles en Instagram, Twitter, LinkedIn, canal de Youtube y Facebook.

Facebook

En esta plataforma la cámara ha diseñado una fan page (con 2.194 seguidores) y en comparación a los últimos meses del año 2019 (Noviembre y Diciembre), la página de Facebook de la CIMCC (<https://bit.ly/2WL1h1e>), en el trayecto de este 2020, ha tenido un significativo cambio en relación a la cantidad y calidad de información. Este cambio había sido uno de los objetivos planteados por un miembro del área de comunicación.

“Me gustaría saber manejar sobre todo el tema de redes, explotarlo más; si bien está bien explotado sabemos que es algo a mejorar”. (Leandro Victorio, entrevista, 18 de diciembre del 2019).

Los contenidos informativos refieren al sector metalúrgico, actividades que se desarrollan dentro de la organización, reuniones de los miembros de la CIMCC, recordatorios, encuentros con funcionarios públicos y empresas socias. Una tendencia es que, cada viernes, se publica un resumen semanal en base a tres ejes temáticos.

- ❖ **Comunicados**
- ❖ **Gremial empresarial**
- ❖ **Gestión de grupos estratégicos**

Twitter

En esta red social la cámara cuenta con aproximadamente 2050 seguidores, pudiéndose afirmar que el contenido informativo no varía en comparación a lo observado en Facebook. Quizás una diferencia que podamos destacar es que sus imágenes representativas en ambas redes sociales (perfil y portada) son distintas.

Por otro lado, un recurso que es utilizado con frecuencia es el retweet, denotando los vínculos que ha establecido la cámara con diferentes actores de la sociedad y el sector metalúrgico en particular (ADIMRA, Ministerio de Ciencia y Tecnología de Córdoba).

Tanto Facebook, como Twitter, debido a la evidente dedicación y atención que los miembros de la CIMCC le proporcionan, pueden funcionar como los medios indispensables para el reclutamiento de nuevos socios, cooperando (como mecanismo adicional) a la confianza que tiene la cámara en el reclutamiento de socios a través de boca en boca.

“Con respecto a los nuevos socios no hemos tenido que salir a buscar sino que al contrario, son muchas las empresas que mandan socios. (...) no tenemos una estrategia específica para salir a captar nuevos socios”. (María de los Ángeles González, entrevista, 18 de diciembre del 2019).

Además, por medio de las redes sociales, los socios pueden conocer con mayor precisión los servicios y actividades que se desarrollan. La falta de conocimiento por parte de los socios sobre a qué se dedica la CIMCC había sido una de las problemáticas expresadas por miembros del área de comunicación.

“A un asesor nuestro le pedimos que muestre que es lo que opinaban los socios de la cámara (...). Lo que nos llamó la atención es que había gente que ni siquiera sabía cuál era el rol de la cámara”. (María de los Ángeles González, entrevista, 18 de diciembre del 2019).

Instagram

Actualmente, la red social Instagram cuenta con 1000 seguidores, siendo una de las redes más utilizadas por parte de la CIMCC, ya que constantemente está siendo renovada en cuanto a contenidos (eventos, asesorías, áreas de servicio y núcleos productivos).

Una de las acciones emprendidas por los administradores es elaborar *flyers* con distintos contenidos informativos. Como sucede en Facebook, se exhibe un resumen semanal

que destaca las principales noticias, al cual se le adjunta un link que redirecciona al usuario a la página web, teniendo como fin ampliar la información.

Otra de las publicaciones consiste en facilitar el número de Whatsapp de la cámara, lo cual posibilita al socio conectarse directamente con la cámara y recibir constantemente novedades del sector. Este tipo de recursos son de mucha utilidad ya que permite una interacción más cercana entre el socio y la cámara, objetivo propuesto por los miembros del área de comunicación.

“(...) otro de los canales que estamos buscando incorporar es Whatsapp, que por la rapidez estamos intentando que sea el canal base”. (María de los Ángeles González, entrevista, 18 de diciembre del 2019).

Los videos no predominan en este perfil, sin embargo, el pasado 9 de mayo, se publicó uno vía IGTV (Instagram TV) conmemorando el 73 aniversario de la CIMCC, con palabras del Presidente de la cámara, Ing. Eduardo Borri.

YouTube

El canal de YouTube de la cámara cuenta con 86 suscriptores y, a diferencia de las otras redes sociales, percibimos cierta inactividad en este canal de comunicación (hace 7 meses no se suben contenidos).

Uno de los espacios interesantes que se había generado en este canal de youtube (con una óptima calidad en la producción audiovisual) era el **Miércoles de #SociosCIMCC**, dedicado a mostrar a las empresas socias, descubrir sus orígenes a través de entrevistas a sus presidentes/as, brindando imágenes de las instalaciones fabriles, etc. Hubo 17 videos sobre empresas socias (BertottoBoglione, Fumiscor, Crescente, entre otras) con un número considerable de visitas que alcanzaron, en algunos casos, las 500.

Otro de los espacios está destinado a los jóvenes emprendedores del sector metalúrgico. Por medio del slogan **Viernes de Emprendedores Metalúrgicos**, la cámara muestra los distintos proyectos que los jóvenes desarrollan. Aquí, la CIMCC dota de protagonismo a otro tipo de público, el cual está en desarrollo y posiblemente será la próxima generación de industriales metalúrgicos.

Por último, en esta red social se distribuyen videos institucionales, actos de fin de año, discursos de autoridades (Presidente y Vicepresidenta de la CIMCC).

4.1.5 Públicos Internos: Directivos y Empleados

Directivos:

La expresión cabal de este tipo de públicos puede presentarse en un organigrama bajo el nombre de gerentes, presidentes, junta o comisión directiva. En el caso de la CIMCC, las figuras del gerente y la comisión directiva materializan a este tipo de público interno. La cámara cuenta con su gerente, Pablo Camacho, quien se responsabilizará en la gestión general de la sede en Córdoba Capital. A la vez, reporta y mantiene un contacto con la comisión directiva, órgano supremo de la CIMCC.

Empleados:

Los empleados son aquellos agentes subordinados que cumplen las tareas encomendadas por los directivos. Este tipo de público interno se presenta en la CIMCC mediante una división de áreas de trabajo, las cuales se denominan comunicación y eventos, administración, comercio exterior, comisión autopartista, proyectos y asesorías. Dichas áreas, con sus empleados correspondientes, reciben cotidianamente instrucciones de su gerente Pablo Camacho, produciéndose una interdependencia constante.

4.1.6 Públicos Externos: General y Especifico

Los públicos externos forman parte del ambiente externo de la institución, donde la comunicación institucional cumple un rol fundamental ya que vincula a la institución con su medio ambiente.

Dentro de esta categoría, como nos mencionan las autoras Muriel y Rotta, hacemos hincapié en las subcategorías *público general* y *público específico*. Los primeros tienen una relación con la institución mediatizada, mientras que los segundos tienen un vínculo mucho

más estrecho con la institución, en virtud de un motivo que los lleva a lograr los objetivos de ambos.

El público externo general de la CIMCC se atribuye a la comunidad de la Provincia de Córdoba, otros sectores de la industria y medios de comunicación provinciales (Canal 12, La Voz del Interior), nacionales y extranjeros. Respecto a este público externo, la asesora externa de prensa de la CIMCC manifiesta.

“Nos conectamos con todos. Radio, Tv, Gráfica, digital de Córdoba, Argentina y extranjeros.” (Paula Tonoli, entrevista, 27 de mayo del 2020).

“Los medios demandan información vinculada a la situación del sector. Nos han tocado unos últimos años difíciles para el sector, así es que, en general, requieren datos sobre la crisis y qué perspectivas ven al respecto los industriales.” (Paula Tonoli, entrevista, 27 de mayo del 2020).

En cuanto al público externo específico, nos encontramos con aquellos socios de la CIMCC (superan los 300), destacándose aquellos del rubro agro-partista y auto-partista: MaxionMontich (autopartista), Metalfor (agropartista), Oxiple (agropartista).

4.1.7 Stakeholders: Primarios y Secundarios

Los “Stakeholders” o “Grupos de interés” forman parte de la institución tanto de manera directa como indirecta. Dentro de ellos están los **grupos primarios**, involucrados directamente con las actividades desarrolladas por la institución y que, fundamentalmente, persiguen un interés económico.

En el ámbito de la CIMCC consideramos a los socios como parte de este grupo primario, ya que los une una relación de mutuo interés. Los socios brindan una estabilidad económica a la Cámara mediante el abono de cuotas mensuales y son representados por esta ante organismos de todo tipo. Es decir, los socios ganan en representación y la CIMCC en financiamiento para los servicios que presta. Otro integrante de este grupo son los empleados y directivos, quienes motivados por un salario llevan a cabo tareas y actividades necesarias para el funcionamiento de la Cámara.

Por otro lado, los **grupos secundarios** se vinculan de manera indirecta con la institución. Aquí mencionamos, por un lado, a los sindicatos (por ejemplo, la seccional de la UOM en Córdoba) que negocian las paritarias con representantes de la CIMCC.

4.1.8 Mapa de públicos:

Categorías de las variables tipológicas expresadas:

- Posición: Detractores, Aliados, Benéficos, Aliados potenciales.
- Conocimiento de la empresa: Profundo y global, Global poco profundo, Parcial.
- Importancia: Fundamental, Relativa, Coyuntural

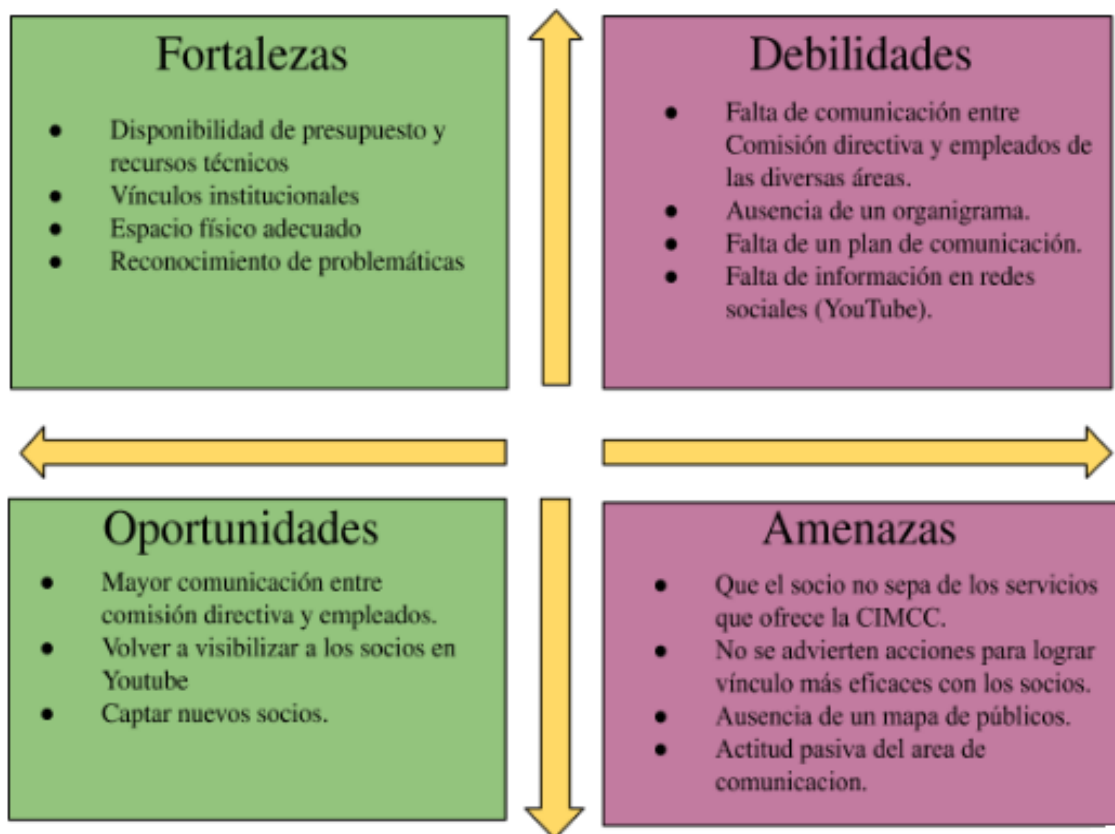
Públicos	Variables Tipológicas			CEX (Conjunto de expectativas)	Descriptor	Mensaje Clave
	Importancia	Posición	Conocimiento de la empresa			
Gerencia <i>Público interno</i>	Importancia fundamental	Aliados	Profundo y global	Seguridad, orden, buen clima laboral, organización y que asegure la integridad de la institución, en cuanto a su funcionamiento.	Compuesto por Pablo Camacho, que se encarga de la dirección de la CIMCC, como así también del cumplimiento de tareas.	Promover el desarrollo integro de la institución
Áreas de trabajo -	Importancia fundamental	Aliados	Profundo y global	Buen clima laboral, eficiencia, cumplimiento de	Compuestas por 6 áreas apartadas de la Gerencia, (Comunicación y eventos, administración, comercio	Lograr una especialización y experiencia dentro del puesto de trabajo para así

<i>Público interno</i>				normativas.	exterior, comisión autopartista, proyectos, asesorías) las cuales están compuestas por sus respectivos empleados con títulos , que hacen que el trabajo sea ameno y donde reina el compañerismo	cumplir con los objetivos propuestos
<i>Gremios Público externo general</i>	Importancia relativa	Aliados potenciales	Parcial	Encontrar soluciones a posibles conflictos que se puedan presentar, para no afectar los derechos del trabajador.	UOM- Unión Obrera Metalúrgica- Es la entidad gremial que nuclea a todos los obreros metalúrgicos de la República Argentina. Tiene una seccional en Córdoba, que es la que más establece vínculos con la CIMCC. Está compuesta por una comisión directiva cuyo objetivo es luchar por los derechos de sus agremiados.	Promover el desarrollo industrial y empresarial, y que se defienda de manera adecuada las necesidades del sector e intereses de los empresarios
Medios de Comunicación	Importancia relativa	Benéficos, aliados potenciales	Parcial	Brindar y obtener información	Compuesto por diversos medios de	Acceso a información

<p>n <i>Público externo general</i></p>		<p>es</p>		<p>actualizada</p>	<p>comunicación de la provincia de Córdoba, entre ellos Canal 12 y La Voz del Interior, los cuales están conformados por periodistas profesionales, que pueden convertirse en líderes de opinión</p>	<p>completa y actualizada sobre el sector y sus actividades</p>
<p>Socios <i>Público externo específico</i></p>	<p>Importancia fundamental</p>	<p>Aliados, Benéficos</p>	<p>Global y poco profundo</p>	<p>Asesoramiento, defensa de derechos e intereses, optimización de ganancias y costos, y participación de eventos y capacitaciones.</p>	<p>Son más de 300 empresas metalúrgicas y metalmecánicas de la provincia de Córdoba (Maxion Montich (autopartista), Metalfor (agropartista), Oxiple (agropartista, etc), que pertenecen distintos rubros y núcleos productivos. Son organizaciones que se asocian a la CIMCC para que esta defienda sus intereses.</p>	<p>Lograr protección de nuestros intereses, oportunidades de negocios y mejoras en nuestras empresas, y obtener un apoyo de la CIMCC frente a regulaciones de los gremios.</p>

4.1.9 Análisis FODA

Una manera práctica y resumida de presentar la situación actual de la CIMCC es a través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Con el objetivo de sintetizar la información relevada, hemos recurrido a esta herramienta, la cual ha sido empleada en intervenciones institucionales (a partir de cuatro cuadrantes). Esta herramienta, junto con el diagnóstico de comunicación, nos proporciona el marco desde el cual diseñaremos los proyectos de comunicación



5. Propuesta de Planificación

Esta propuesta surge luego de haber diagnosticado la situación comunicacional actual de la CIMCC. Las distintas técnicas de recolección de datos (entrevistas, análisis documental, observación) nos han brindado la información necesaria para poder intervenir y sugerir a los miembros de esta institución, la aplicación de dos programas de comunicación que tienen como objetivo fortalecer y optimizar la comunicación institucional de la CIMCC.

A través de estas acciones nos apartamos de las soluciones simplistas y aisladas que tienden a no resolver los problemas estructurales de la institución. Buscamos, tal como sostiene María José Bustos (como se citó en Cometto, Rojas, Pernasetti, 2019), una “Conciencia Comunicativa” en la organización.

Muchas veces para solucionar problemas de comunicación se proponen acciones particulares sin tener en cuenta la necesidad de conjunto: es corriente ver casos en que se supone que con una campaña de prensa o de publicidad la organización se tiene que dar por comunicada, lo cual es lo mismo que dosificar remedios que atenúan los síntomas sin atacar el origen de las afecciones. (Suarez, Bongiovanni, Bustos, Etkin, 2008, p.15)

5.1.1 Programa 1: Mejorando la Comunicación Interna de la CIMCC

Como mencionamos en el diagnóstico de comunicación, una de las problemáticas actuales de la CIMCC es la falta de comunicación entre la Comisión Directiva y el resto de las áreas que componen la cámara. Esta problemática afecta, principalmente, al área de comunicación, órgano encargado de transmitir y publicar (a través de diferentes canales de comunicación) las principales novedades a la comunidad metalúrgica. Para esta primer problemática proponemos un proyecto denominado “SIEMPRE JUNTOS”.

Se han encontrado en múltiples estudios de comunicación organizacional que las relaciones satisfactorias de trabajo se derivan directamente de dos dimensiones: la de **certidumbre** y la de **apoyo**. La dimensión de certidumbre implica la disponibilidad de la información requerida sobre los asuntos que resulten importantes en una situación determinada. (...) El apoyo, en el caso de los empleados de la institución, implica no solo

sentirse un componente valioso del sistema sino el sentir también que se logra la satisfacción general de sus necesidades. (Muriel y Rotta, 1980, p.273).

Otra de las problemáticas relevadas es la inexistencia de un plan de comunicación, lo cual conduce a la CIMCC, particularmente a los responsables de la gestión comunicacional, a incurrir en prácticas improvisadas.

Antes de ejecutar una actividad de comunicación debemos analizar las potencialidades, desventajas y recursos disponibles en la institución, con el fin de tener una mejor perspectiva al momento de implementar la acción. “La comunicación de una institución requiere una evaluación exhaustiva para su mejor planificación y deber ser llevada a cabo por un profesional que conozca y comprenda las distintas variables que involucra el proceso comunicativo” (Suárez et al, 2008, p.15).

Para esta segunda problemática proponemos el proyecto “PRÁCTICAS INTELIGENTES”.

Proyecto “SIEMPRE JUNTOS”:

Este proyecto fue diseñado para lograr una mayor democratización en la apertura de temas/datos tratados en las reuniones de comisión directiva y gerencia. Como advertimos, la información que circula en los estratos superiores de la cámara no siempre fluye hacia el resto de las áreas. De esta manera, a modo de reducir el efecto negativo de tal problemática, propondremos a los directivos de la CIMCC una serie de modificaciones que consisten, por un lado, en la elaboración de un reglamento compuesto por una serie de normas y, por otro lado, definir un canal de comunicación que informará la realización de un comité post reunión.

Objetivos

- Facilitar la fluidez en la comunicación interna.
- Generar mayor contacto entre áreas directivas y áreas operativas
- Contar con la información suficiente para llevar adelante las acciones de comunicación.
- Evitar malos entendidos entre las diversas áreas de trabajo.

-

Tareas:

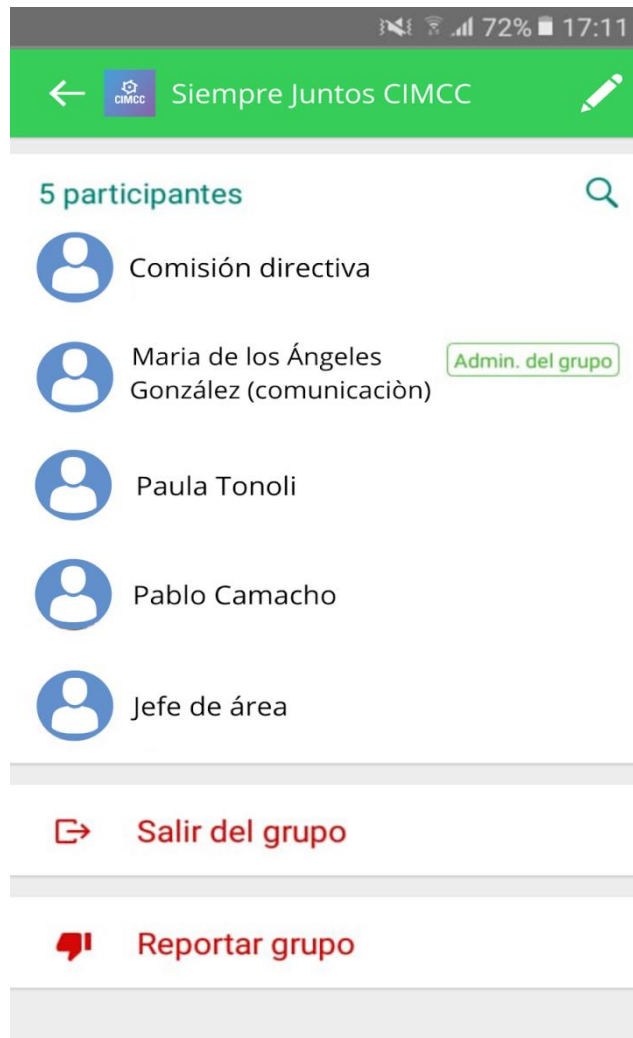
Siendo Whatsapp uno de los canales de comunicación más utilizados dentro de la cámara, se creará un grupo destinado a informar día, hora y lugar de la realización del comité post reuniones. Este último, se conformará por el gerente de la CIMCC, Pablo Camacho, por la asesora externa de prensa y comunicación, Paula Tonoli, por los responsables de áreas y miembros de la Comisión Directiva.

Más allá de que los representantes de áreas tengan sus propias fuentes de información, las cúpulas directivas de la CIMCC, mediante este comité, deberán compartir la información referida al sector, actividades a desarrollar o cualquier dato que implique a las tareas que desarrollan las distintas áreas, y así estas tengan un mejor desenvolvimiento en su labor.

Estas reuniones, en caso de que haya personas que no pudiesen asistir, el asistente de comunicación se encarga de registrar los temas abordados en una minuta, detallando el día y los participantes de la reunión.

Producto:

Dicho grupo se denominará “**Siempre juntos CIMCC**” y será utilizado para cuestiones relacionados a los comités. Este canal de comunicación será administrado por la responsable del Área de Comunicación, María de los Ángeles González, quien asegurara que todos los miembros reciban la información.



Por otro lado, se establecerá un reglamento que, en forma de folleto informativo, detalla los pasos a seguir en cuanto al comité. Este folleto estará dividido en tres partes.

1er parte: Nombre y logo de la institución

2da parte: Nombre del proyecto

3er parte: Reglas a seguir

El mismo será entregado a cada miembro, quien deberá tenerlo a su alcance en caso de complicaciones o dudas.



Reglamento para comités informativos

- Deberá comunicarse, a través del medio de comunicación establecido, la fecha de la reunión entre la Comisión Directiva y la Gerencia.
- Tras la finalización de la reunión, la responsable del área de comunicación junto con los demás integrantes del comité, coordinarán y definirán la fecha, horario y lugar de realización de este.
- Deberá comunicarse, a través del medio de comunicación establecido, fecha, horario y lugar del comité informativo.
- Los responsables de área tendrán como obligación asistir a todos los comités.
- En caso de no poder asistir, el auxiliar lo reemplazará dentro del comité.
- En el comité informativo, el gerente, y en caso de que asista un miembro de la comisión directiva, tendrán la responsabilidad de comunicar todos los temas que se hayan debatido en estas reuniones de los órganos directivos de la cámara.

Reglamento:

1. Deberá comunicarse, a través del medio de comunicación establecido, la fecha de la reunión entre la Comisión Directiva y la Gerencia.
2. Tras la finalización de la reunión, la responsable del área de comunicación junto con los demás integrantes del comité, coordinarán y definirán la fecha, horario y lugar de realización de este.
3. Deberá comunicarse, a través del medio de comunicación establecido, fecha, horario y lugar del comité informativo.
4. Los responsables de área tendrán como obligación asistir a todos los comités.
5. En caso de no poder asistir, el auxiliar lo reemplazará dentro del comité.

6. En el comité informativo, el gerente, y en caso de que asista un miembro de la comisión directiva, tendrán la responsabilidad de comunicar todos los temas que se hayan debatido en estas reuniones de los órganos directivos de la cámara.

Calendario:

Tarea a realizar	SEPTIEMBRE															DICIEMBRE				
	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 1				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Diseño de folleto informativo.	■																			
Establecimiento de reglas a seguir.			■																	
Elaboración de folleto.							■													
Reunión informativa (creación del grupo de WhatsApp y entrega de folletos).													■							
Evaluación.																		■		

Evaluación:

La evaluación consiste en recolectar, administrar información de los componentes/elementos del proceso comunicativo: emisor, receptor, mensaje, canal, contexto, etc (Páez et al., 2002).

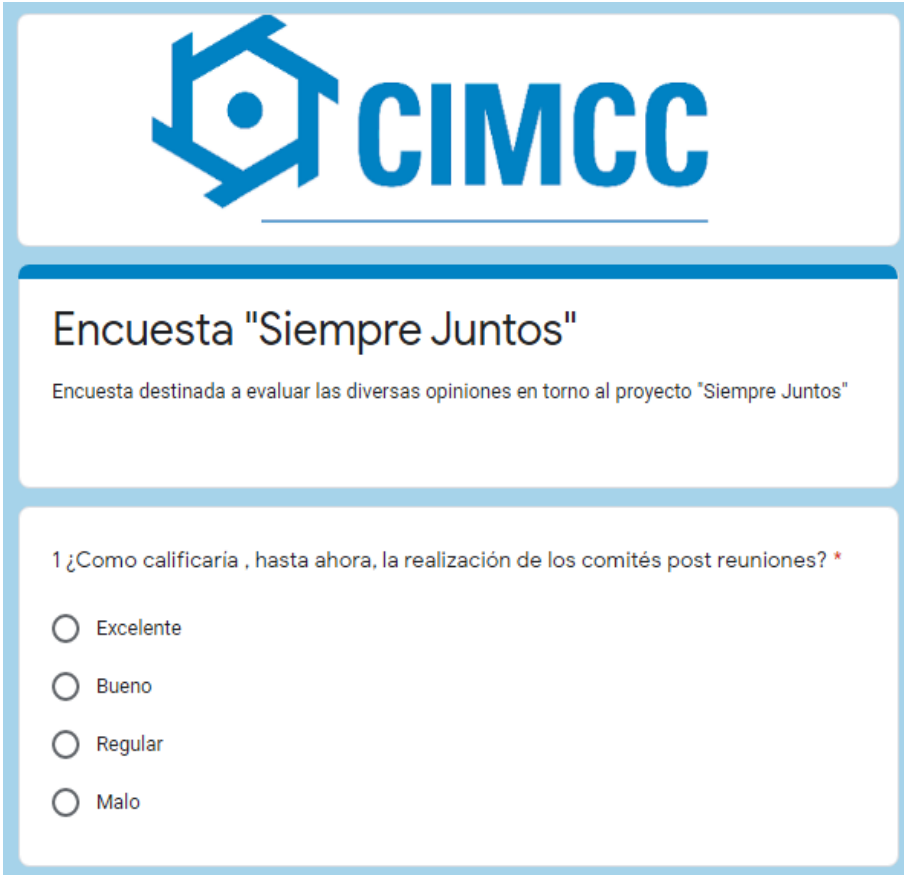
Este proyecto en particular se evaluará durante una semana del mes de Diciembre. Será programado para ese mes ya que habrá transcurrido un lapso de dos meses desde su implementación y considerando que tendrá resultados a corto plazo.

Técnica de Evaluación:

Se confeccionará, a través de la plataforma Google Forms, una **encuesta de satisfacción** que tendrá como destinatarios a los miembros del comité post reuniones, quienes recibirán los cuestionarios vía email. Esta herramienta pondrá al descubierto, aunque sea parcialmente, las impresiones de los participantes sobre esta nueva modalidad de apertura y distribución de la información en la CIMCC.

Modelo de Encuesta:

<https://forms.gle/TczhH351AV9EZrvx9>



The image shows a screenshot of a Google Form. At the top, there is the CIMCC logo, which consists of a stylized blue house icon with a dot in the center, followed by the text 'CIMCC' in a bold, blue, sans-serif font. Below the logo, the title of the form is 'Encuesta "Siempre Juntos"' in a black, sans-serif font. Underneath the title, there is a subtitle: 'Encuesta destinada a evaluar las diversas opiniones en torno al proyecto "Siempre Juntos"'. The main question is '1 ¿Como calificaría , hasta ahora, la realización de los comités post reuniones? *'. Below the question, there are four radio button options: 'Excelente', 'Bueno', 'Regular', and 'Malo'. The form is enclosed in a light blue border.

2 ¿ Se siente satisfecho con los temas allí tratados?

Sí

No

3 En caso de que su respuesta anterior sea negativa ¿Que temas incluiría?

Tu respuesta _____

4 ¿ Ampliaría el número de participes dentro del comité?

Sí

No

5 En caso de que su respuesta anterior sea positiva ¿A quien/hes agregaria?¿Por que?

Tu respuesta _____

6 ¿ Como calificaria la utilización de Whats App como medio informativo para cuestiones en torno a los comités?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Proyecto “PRÁCTICAS INTELIGENTES”:

Este proyecto tiene como objetivo estrategizar y potenciar las acciones comunicacionales de la CIMCC a partir de un plan de comunicación semestral. Este plan implica un gran compromiso por parte de los miembros del área de comunicación (María de los Ángeles González y Victorio Leandro) y de la asesora externa en prensa y comunicación, Paula Tonoli, ya que son agentes esenciales en la actual gestión comunicacional de la cámara.

Lo estratégico de la comunicación refiere a tener en cuenta ciertos aspectos (recursos, contexto, públicos, medios, mensajes) que determinarán la eficiencia de las acciones comunicativas. Por ejemplo, uno de los problemas detectados en el diagnóstico fue que los socios no ven y, en consecuencia, no responden los mails que les envía la cámara. Evidentemente, esta modalidad de comunicación no es efectiva y habría que preguntarse si el email es un medio de comunicación que utiliza el socio, o si la información emitida es realmente la que le interesa, etc.

Por otra parte, dicho plan vendrá acompañado por un organigrama que detalla la estructura organizativa de la sede de la CIMCC en Córdoba Capital

Objetivos:

- Contar con un documento que servirá de guía para el diseño de un plan de comunicación.
- Lograr mayor organización en las tareas dentro del área de comunicación.
- Propiciar acciones comunicativas eficientes.
- Facilitar la administración de los recursos disponibles en tiempo y forma.

Tareas:

Se confeccionará un modelo de plan de comunicación, el cual postula algunos interrogantes básicos que servirán de guía y apoyo para la elaboración definitiva del plan. Sumado a ello, a través de una placa digital, se diseñará un organigrama que estará basado en las observaciones y datos recabados en la cámara. Ambos productos serán presentados en una reunión informativa durante el mes de Enero del 2021.

Producto:

El modelo del Plan de Comunicación consta de 6 indicadores principales (Objetivos, Responsabilidad, Públicos, Mensaje, Medio, Definición de Tiempos), los cuales permitirán obtener un producto final detallado. El mismo deberá actualizarse cada 3 meses, de acuerdo a los objetivos y acciones planteadas en meses posteriores.

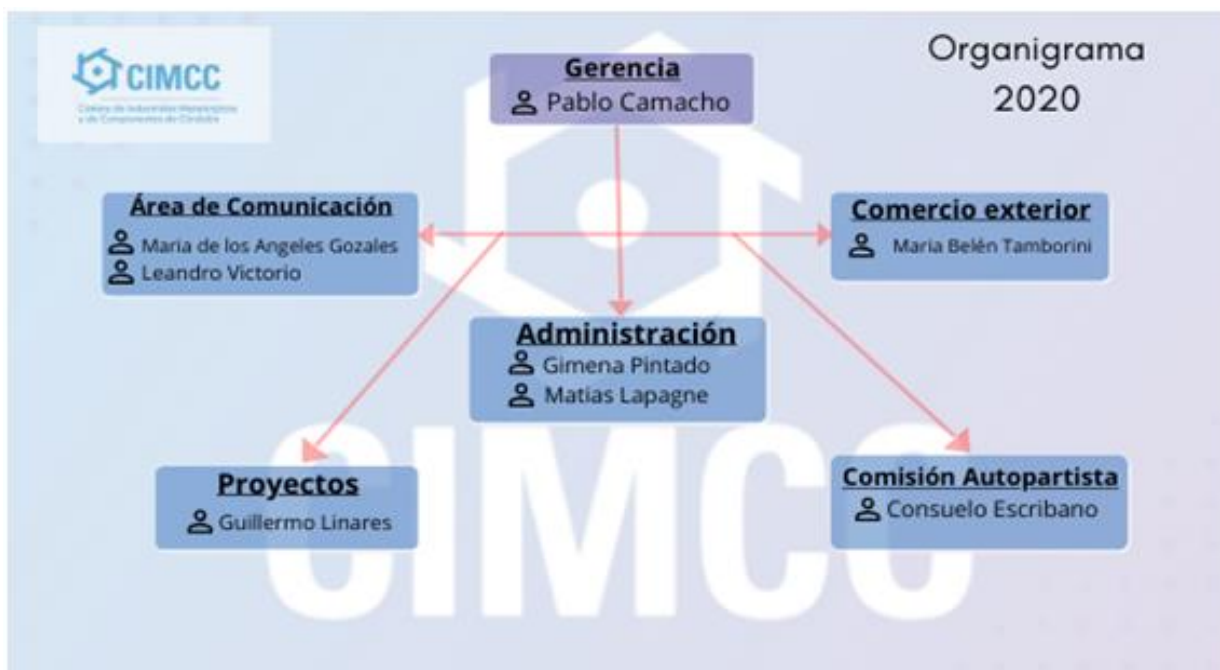
Modelo de Plan de Comunicación

CIMCC

Objetivos	Responsables	Público	Mensaje	Medios	Tiempos
¿Cuales serán los objetivos que impulsaran al plan de comunicación?	Responsables de ejecutar el plan de comunicación	¿Cuáles serán los públicos meta?	¿Cuáles son los mensajes claves para los públicos?	Medios que serán utilizados	¿Con que frecuencia se comunicaran con cada público?

Cámara de Industriales Metaúrgicos y de Componentes de Córdoba

A través de una placa digital, se elaborará un Organigrama, en el cual se incluirán los nombres de todos los miembros de la institución, acompañados por sus puestos dentro de la empresa. Consideramos que esta placa digital va a ser de mucha utilidad, ya que servirá para ser publicado en cualquiera de sus redes sociales/ página web o ser impreso y colocado dentro de una carpeta de archivos.



Calendario:

Tarea a realizar	ENERO 2021										JUNIO 2021				
	Semana 1					Semana 2					Semana 1				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Diseño del modelo de Plan de comunicación.	■														
Diseño de organigrama.				■											
Reunión informativa sobre el proyecto "Fortaleciendo la comunicación"									■						
Evaluación.													■		

Evaluación:

Transcurridos los primeros 3 meses del año 2021, se procederá a una evaluación del plan. Es decir, adoptamos una modalidad de evaluación parcial (cuando se está ejecutando) a manera de flexibilizar y reorientar el plan en función de las necesidades detectadas.

Consideramos a la evaluación como una etapa que permite identificar los problemas suscitados o incoherencias en la gestión comunicacional, y así prever soluciones futuras. Además, en esta etapa deben participar no solo los que diseñan y ejecutan el plan, sino también aquellos que brindan los recursos materiales y financieros para llevarlo a cabo (Comisión Directiva y Gerente).

Técnica de Evaluación: Grupos Focalizados

A través de reuniones con agentes esenciales de los procesos de comunicación (Comisión Directiva, Gerente, Asesora de prensa y comunicación, Socios, áreas operativas), se intercambiarán opiniones y se tomará nota sobre aspectos vinculados al plan de comunicación, y de qué manera ha incidido en el servicio informativo de la CIMCC. A partir de los datos relevados, se procederá a su análisis y, si es necesario, se implementarán acciones destinadas a mejorar el plan de comunicación.

5.1.2 Programa 2: Formalizando Vínculos

Gran parte de los socios de la CIMCC no conoce su misión y servicios ofrecidos dentro del rubro metalúrgico y creemos que, esta problemática, deriva por la ausencia de un mapa de públicos que de cuenta de todos los vínculos establecidos por la Cámara.

Enfatizando en la solución de estos problemas, elaboramos un programa denominado “**Formalizando vínculos**”, el cual se compone por el proyecto denominado “**CONOCIÉNDONOS**”. Este último, tendrá como objetivo solucionar la falta de conocimiento de los socios sobre la CIMCC y generar acciones a partir de las necesidades e intereses de los socios.

Proyecto "CONOCIÉNDONOS"

La CIMCC, como advertimos, tiene ciertas dificultades en el vínculo con un pequeño grupo de socios, quienes no advierten las funciones que la cámara cumple.

Por un lado, esta situación se debe a que los socios no prestan atención a las diversas informaciones que se les envían y, por otro lado, el área de comunicación no ha analizado minuciosamente a este público clave de la cámara. Con el fin de mitigar esta problemática, elaboramos este proyecto orientado a formalizar vínculos con los socios que tienen una participación irregular.

La meta principal consiste en que el socio tenga un mayor conocimiento de los servicios y beneficios que ofrece la CIMCC. A partir de una tarea de segmentación y análisis de los socios, tendremos algunos indicios sobre los que menos participan o se interesan sobre el quehacer institucional de la cámara. Posteriormente, en base a los resultados obtenidos, llevaremos a cabo una serie de capacitaciones trimestrales, en las cuales se tratará de exponer lúdicamente la misión de la CIMCC en este sector de la industria.

Objetivos:

- Posibilitar una mejora en la relación socio-CIMCC.
- Generar mayor participación del socio.
- Facilitar un mayor conocimiento en cuanto a los beneficios que la CIMCC brinda.
- Contar con mayor conocimiento de las necesidades e intereses de los socios.

Tareas:

Se segmenta a los socios de acuerdo al grado de participación que tengan en la cámara (Alta-Media-Baja-Nula). Aquellos que se adecuen a ciertas categorías (Baja-Nula) serán los destinatarios de las capacitaciones, las cuales se distribuirán en ejes temáticos.

1er eje temático: Historia de la Cámara y Socios Fundadores.

2do eje temático: Misión, visión y objetivos.

3er eje temático: Modo de asociación y beneficios.

Determinado los contenidos a impartir, posteriormente hay que especificar un método que garantice una clase dinámica y participativa, de manera que el socio se sienta entusiasmado y quiera concurrir a las siguientes jornadas. Para atraer la atención de este público, proponemos las siguientes actividades.

- Palabras de bienvenida del Gerente y, si es posible, de algún miembro de la comisión directiva.
- Recorrido guiado por las instalaciones de la CIMCC.
- Proyección de videos institucionales.
- Aditivos (café, gaseosa, pan, facturas) en la finalización de cada jornada de capacitación.

La gestión y dictado de las capacitaciones estará a cargo del área de comunicación (Responsable de área y Asistente) y Gerente de la CIMCC, Pablo Camacho.

Finalizado el 3er encuentro, se les otorgará a cada participante un folleto informativo.

Producto:

El folleto será diseñado en base a los colores propios de la institución, incluyendo los nombres de las áreas principales de la institución, una pequeña reseña de la cámara, misión y visión institucional.



0351 468-1832
Santiago Derqui 340 PB - Nueva Córdoba

QUIENES SOMOS?

La CIMCC es una entidad gremial empresaria que representa los intereses del sector, promoviendo el desarrollo de la industria metalúrgica en la provincia de Córdoba.

NUESTRA MISIÓN Y VISIÓN

Misión

Ser un nexo y representante entre el sector industrial – metalúrgico y todos los organismos que lo afectan directa e indirectamente en pos de su crecimiento y competitividad nacional e internacional.

Visión

Obtener un desarrollo armónico y pujante del sector industrial – metalúrgico a través del apoyo y trabajo constante de los Directivos y equipo ejecutor.

NUESTRAS ÁREAS

Gerencia

Área de Comunicación / Administración / Comercio Exterior

Proyectos / Comisión Autopartista



Calendario:

Tarea a realizar	FEBRERO 2021					MARZO 2021					JUNIO 2021					SEPTIEMBRE 2021				
	Semana 2					Semana 2					Semana 2					Semana 2				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Análisis de base de datos	■	■	■																	
Segmentación de asociados				■	■															
Charla informativa sobre historia y recorrido institucional								■												
Charla sobre misión, visión y objetivos.													■							
Charla sobre logros institucionales y beneficios del asociado																		■		
Evaluación																			■	■

Evaluación:

Luego de la finalización del tercer encuentro, se le pedirá a cada participante que anote en una hoja de asistencia su cuenta de email, para que luego los coordinadores de la capacitación envíen, a través de la plataforma Google Forms, una encuesta de satisfacción. Esta herramienta nos permitirá evaluar si los socios quedaron conformes sobre los temas dictados en la capacitación, modalidad de las clases, etc.

Modelo de Encuesta:

<https://forms.gle/b82yYT8g53qP64Nd9>

CIMCC

Encuesta "Conociéndonos"

Encuesta destinada a la evaluación del proyecto "Conociéndonos"

1) Del 1 al 5 ¿Está conforme con la capacitación brindada? (Siendo 5 el puntaje máximo)

1

2

3

4

5

2) Los contenidos abordados ¿Han ayudado a complementar su conocimiento sobre la cámara?

Sí

No

Tal vez

3) Si hubiese algún tema que no se haya tratado en la capacitación ¿Cuál agregaría? ¿Por qué?

Tu respuesta _____

4) ¿Cómo calificaría la modalidad aplicada en la capacitación?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

5) Considera adecuado el número personas encargadas de impartir la capacitación?

- Sí
- No
- Tal vez

Enviar

6. Conclusión

6.1 Conclusion:

La comunicación institucional, como una dimensión sumamente compleja de la institución, es un elemento indispensable para la CIMCC ya que es la vía por la cual la institución se vincula con su medio ambiente externo; la pasividad o la falta de políticas comunicacionales al respecto se traduce, como manifiesta Scheinsohn, en comunicación negativa. Es decir, la institución de manera inconsciente puede creer que si no tiene nada para decir no hay comunicación, lo cual genera un ambiente propicio para que la comunidad (individuos, otras organizaciones) fabrique una imagen de la cámara (positiva o negativa) mediante otras fuentes de información. Es por ello que resulta fundamental que la institución, a través de sus propios recursos, se dé a conocer al público y establezca relaciones estrechas con este ya que son el sustento de la cámara.

Advertidos de este tipo de problemas en la CIMCC, los cuales derivan, por ejemplo, en tener socios desinformados, dispusimos un conjunto de acciones ([ver capítulo 5](#)) que tienen como finalidad, por un lado, socializar todos los aspectos referidos a la cámara (actividades, historia, servicios, autoridades, etc.) y, por otro lado, que el socio se sienta identificado por la CIMCC. Consideramos que un proceso comunicativo eficaz consiste en una retroalimentación informativa y feedback constante, poniendo especial atención a la satisfacción de las necesidades de ambos actores del proceso (emisor-receptor).

En cuanto a la estructura organizacional y comunicación interna, como aludimos en el diagnóstico ([ver capítulo 4](#)), las problemáticas relevadas refieren a una ineficaz comunicación entre áreas dirigenciales (Gerente, Comisión Directiva) y áreas operativas (incluida el área de comunicación), falta de acciones que tiendan a segmentar públicos, inexistencia de un organigrama y plan de comunicación. Al igual que en el tipo de problemas descritos anteriormente, enfatizamos en brindar soluciones integrales a estas dificultades ([ver capítulo 5](#)). Los proyectos allí expuestos pueden contribuir favorablemente a la labor de los miembros de la cámara, a sus prácticas comunicacionales y organización institucional.

Bibliografía

- Amado Suárez, A (2008). Analizar la comunicación y sus prácticas. En A. Amado Suárez., M. Bongiovanni., M. Bustos., y M. Etkin (Ed.), Auditoría de comunicación. Un método de análisis de las comunicaciones públicas (pp.9-43). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Editorial DIRCOM.
- Apunte de Cátedra: Comunicación Institucional. ECI. U.N.C. Mimeo. Córdoba. Argentina 2002
- Cometto, C., & Rojas, E., & Pernasetti, L. (2019). Diagnóstico y Planificación de la comunicación institucional interna en la Municipalidad de Malagueño (tesis de grado). Facultad de Ciencias de la Comunicación, Córdoba, Argentina.
- Dossi, M., y Dulitzky, A. (2018). La representación gremial del empresariado en la Argentina. Voces en el Fénix, 73, 76-83. Recuperado de <https://www.vocesenelfenix.com/content/la-representaci%C3%B3n-gremial-del-empresariado-en-la-argentina>
- Edward Freeman (1984) . Strategic Management: A Stakeholder Approach.
- Emanuelli, Paulina et al (2009). Herramientas de Metodología para investigar en comunicación. Conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos. Editorial Copy-Rápido.
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2019). Las Asociaciones Empresariales en Argentina. Recuperado de <https://bit.ly/3hhawzU>
- Martinelli, C. (2019). Diagnóstico de Comunicación Institucional y Planificación de Relaciones Públicas para la Cámara de Industrias de la Salud (tesis de grado). Facultad de Ciencias de la Comunicación, Córdoba, Argentina.
- Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas. Ciespal.

- Sabino, C. (1986). El proceso de investigación. Buenos Aires, Argentina: Editorial Humanitas
- Secretaria Parlamentaria. (2003). Proyecto de Ley de Asociaciones Civiles. Recuperado de <https://bit.ly/2UpMBnV>
- Scheinsohn, D. (1997). Más allá de la imagen corporativa: Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica. Buenos Aires, Argentina. Editorial Macchi.
- Scheinsohn, D. (1993). Comunicación Estratégica: Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa. Buenos Aires, Argentina. Editorial Macchi.
- Schuster, F. (2004). El método en las Ciencias Sociales. Buenos Aires, Argentina: Editores de América Latina

Anexo

Cronograma de Actividades:

Actividades	Año 2019												
	Meses												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Elección del tema													
Relevamiento de la información (datos)													

Actividades	Año 2020												
	Meses												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Relevamiento de la información (datos)													
Revisión Bibliográfica.													
Formulación del Problema y Objetivos.													
Elaboración del Marco conceptual.													
Elaboración Marco Metodológico y Diseño de los Instrumentos de recolección de datos.													
Depuración y Análisis de datos.													
Elaboración del Plan de comunicación.													
Redacción del Informe Final.													
Presentación													

Entrevistas realizadas:

1- Primer entrevista realizada a María de los Ángeles Gózales y Victorio Leandro (Área de Comunicación)

P: Sos jefa del área de comunicación?

R: Sí, soy jefa y coordinadora del área de comunicación.

P: Cuáles son tus funciones o tareas como jefa de comunicación?

R: Mira, en realidad lo que hago es ser la intermediaria entre la comisión directiva, los socios y en algunos momentos la prensa; te digo en algunos momentos porque ahora, por ejemplo, estamos contando con una asesora de prensa, entonces ella nos está gestionando eso, pero en su primer momento estaba conmigo; bueno, después manejo las redes.

Estamos haciendo un boletín de asesorías porque los socios cuentan con asesorías contables, legal, impositivas, de medio ambiente y demás; entonces ellos nos mandan cada unos quince días o una vez al mes las novedades más importantes y tiramos un boletín. Eso lo empezamos a hacer hace poquito, asique bueno, estamos con eso también. Y después bueno, lanzamos las principales novedades para los socios a través de un mail, es como nos estamos manejando y hace poco empezamos con whatsapp; solamente es tipo lista de difusión, no es un grupo, pero bueno en ese caso nos está costando bastante con los socios porque entre 150 socios debemos tener un whatsapp de 60, ósea es muy chico el campo que tenemos. Y bueno en ese caso, con respecto a las novedades que salen por mail, salvo leyes, convocatorias, oportunidades de negocios y demás, lo que hacemos con los chicos es que cada una de las áreas, ya sea comercio exterior, proyectos, oportunidades de negocios, eficiencia energética, jóvenes y después esta núcleos productivos, ellos me mandan información a mí y yo dirijo el mail con la información. Pero, antes de hacer eso, veo si está bien escrita y después de acuerdo a la cantidad de correos que yo tenga los voy gestionando.

P: Eso lo gestionas individualmente o con tu compañero de área?

R: No, en realidad lo hago yo; de ultima si no estoy yo, si se lo piden a el, pero el canal que tenemos es que ellos me lo pasen por correo. Si hay algún tipo de información, tipo soporte, bueno ellos ya lo suben a la nube, digamos al drive; de eso ya no me encargo yo, solamente veo eso, de ver si esta bien escrito y después veo el orden de prioridad que tenga porque hay

convocatorias que vencen en dos días o lo que sea, entonces me voy fijando de acuerdo a lo que tenga que mandar. Los lunes por ejemplo, después del horario habitual, tengo reunión de comisión directiva, entonces en base a eso vemos si tengo que sacar algún comunicado.

P: Tienen eventos específicos que tengan que organizar cada año?

R: Si, generalmente tenemos 4 eventos durante el año. En marzo tenemos uno por el día de la mujer, donde reunimos a todas las mujeres metalúrgicas y empresarias del sector, como por ejemplo la Rectora de la Universidad Siglo 21, ya que tenemos convenios con ellos, sin embargo es algo muy ameno. Después en mayo tenemos una asamblea para los socios, donde se eligen autoridades, ya que cada 2 años se elige presidente y cada 1 los vocales, presentamos también balances del año anterior.

P: Este evento se lo hace con socios específicos?

R: Generalmente llenamos las listas con una cantidad de socios específicos que si o si lo requiere el estatuto, pero también invitamos a socios que deseen asistir.

En mayo tenemos el aniversario, el cual es un evento sumamente protocolar donde se realiza una cena en el hotel Sheraton, y al cual asisten representantes de otras cámaras y políticos, y algún que otro socio. Se presentan cosas específicas del sector y los políticos saben presentar sus propuestas en épocas de elecciones. A este evento lo organizamos desde el comienzo y es uno de los más importantes.

En septiembre tenemos el día de la industria. Es un evento fuerte, se presentan estadísticas a nivel regional y nacional del sector, siendo muy importante para ver donde nos encontramos parados. Después cada dos años, también en septiembre, hacemos la MetalExpo; es una expo de 3 días que se realiza en Forja, la organiza una empresa de Buenos Aires y nosotros la auspiciamos. En este punto brindamos el espacio para que los socios puedan participar, tenemos un stand y, también muy importante, tenemos rondas de negocios nacionales e internacionales, siendo esta de gran peso para nosotros.

P: Qué medios utilizan para transmitir esos eventos?

R: Por lo general lo hacemos vía mail pero está quedando un poco alejado, por eso lo empezamos a hacer vía facebook, ya que es la plataforma donde más visualizaciones tenemos. También tenemos instagram, el cual es un público más chico, pero también se comparten historias. Contamos con un vivero metalúrgico dentro de insta compuesto por

jóvenes emprendedores. Y otro de los canales que estamos buscando incorporar es Whatsapp, que por la rapidez estamos intentando que sea el canal base.

P: Consideran que las acciones de comunicación que se proponen tienen resultado?

R: No, mira, hay una gran parte de la comunicación de ahora que se hace por correo y nos damos cuenta que al socio le cuesta mucho. Si bien el correo ya no se usa tanto, era el fundamental hasta el momento, entonces hasta implementar el otro método (whatsapp) estamos en una transición donde el correo no nos está dando tantos resultados; osea si vemos que la llegada es positiva, sin embargo las respuestas no vuelven, incluso hay veces que ni siquiera abren los mails.

P: Consideran que es un problema que se puede resolver a futuro?

R: Nosotros sabemos que tenemos que modificar y mejorar, por eso en un primer momento planteamos la idea de que se sigue usando el mail, pero que Whastapp sea solo institucional, es decir, informaciones fundamentales. Sin embargo cuesta bastante ya que el socio es como uno, porque te llegan varios mails y no los abris; por eso los chicos me mandan a ver los correos y yo veo, de acuerdo a la relevancia, cuando mandarlos, pero estamos en esa búsqueda de saber por dónde encarar al socio.

P: Tienen un plan de comunicación establecido?

R: Mira, yo cuando entre había un manual de comunicación, pero era un manual muy precario donde te dice que hacer ahí y nada más. Pero después estuvimos con una empresa que nos iba a asesorar en comunicación que, si bien ya no están, a mi me quedó la idea de que no estamos tan mal y que teníamos, en comparación a otras cámaras, una gran llegada al socio. Por lo general nos reunimos cada semana donde planificamos que hacer, pero ya tenemos un esquema establecido.

P: Cómo se compone la organización? Cuentan con organigrama?

R: Mira, en realidad tenemos una Comisión Directiva compuesta por un Presidente y Vicepresidente primero y segundo, Tesorero, Co-tesorero y después Vocales. Y acá tenemos Gerente, y luego todas las áreas: Comercio Exterior, Administración, Proyecto, Comunicación, Eficiencia Energética, Líneas Productivas, pero la cabeza es Pablo Camacho, el Gerente.

P: Cuentan con algún reglamento o código de ética?

R: Si, existe sobre todo un estatuto que se cumple a rajatabla, sobre todo cuando hay elecciones para saber cómo proceder en casos de renunciaciones y demás; y sobre todo cuando tenemos que presentar cosas para personalidad jurídica.

P:Cuál es su misión, visión y valores como institución?

R: Si, tenemos, y la fuimos modificando en cuanto a palabras y redacción junto con la empresa que nos vino a asesorar en comunicación. Están en la página web.

Misión: Ser un nexo y representante entre el sector industrial - metalúrgico y todos los organismos que lo afectan directa e indirectamente en pos de su crecimiento y competitividad nacional e internacional.

Visión: Obtener un desarrollo armónico y pujante del sector industrial - metalúrgico a través del apoyo y trabajo constante de los Directivos y equipo ejecutor.

Objetivos: La CIMCC es una entidad comprometida con los intereses del sector al que representa. De este modo:

Establece relaciones y adhesiones con entidades de igual o mayor grado de representatividad.

Promueve el desarrollo armónico de la actividad metalúrgica de la Provincia, fomentando el espíritu de cohesión entre las pequeñas y medianas empresas del sector.

Representa y defiende a los protagonistas del sector frente a los poderes públicos.

Como entidad gremial empresaria defiende los intereses de sus socios ante los gremios.

Vincula a los socios con mercados internos y externos dentro de la órbita del país, el Mercosur y el Mundo.

Organiza eventos, Congresos, exposiciones y participa de las principales ferias industriales.

Nuclea en su seno al más amplio espectro de empresas especializadas en actividades del sector metalúrgico.

Organiza capacitaciones para conseguir la especialización de los Recursos Humanos de las empresas socias.

P: Nos comentaste que tienen alrededor de 350 socios ¿Cuáles son los principales y qué características tienen?

R: Si, los que participan en las comisiones. Sin embargo a todos se les da una importancia, ya que buscamos mostrarles a ellos que tienen muchos beneficios al formar parte de la cámara.

Por otro lado, las empresas más importantes integran la Comisión Directiva, las cuales tienen bastante peso. Pero también las de gran peso son las autopartistas, que son las que más se mueven intentando ayudar al sector. Maxion Montich (autopartista), Metalfor (agropartista), Oxiple (agropartista).

P: Qué estrategias utiliza la Cámara para vincularse eficazmente con sus socios? O para captar nuevos?

R: Con respecto a los nuevos socios no hemos tenido que salir a buscar sino que al contrario, son muchas las empresas las que mandan socios. Tuvimos un número importante de mails después de la MetalExpo que si bien no se acercaron en el momento, sino que otras empresas les deben haber comentado y recomendado o nos vieron en las rondas de negocios, siendo esto muy importante y uno de los pedidos para asociarse más grandes que tuvimos en el año. Pero no tenemos una estrategia específica para salir a captar socios.

P: Los socios pagan una cuota?

R: Si, ellos pagan una cuota dependiendo de la cantidad de empleados que tengan. Ellos pagan y el mayor beneficio que tienen es la representatividad, por ejemplo, pelear para que bajen un impuesto. Si no, somos los que negociamos paritarias con la UOM, asesoramientos para exportar, sino de una labor específica que quieran realizar. Ellos a la hora de asociarse vienen porque necesitan estar respaldados y después se dan cuenta de los beneficios que tienen.

P: Cómo cree que perciben los públicos objetivo la comunicación de la CIMCC? ¿Qué percepción creen que tienen sobre la cámara?

R: A un asesor nuestro le pedimos que muestre qué es lo que opinaban los socios de la cámara y mostraba todo lo que los socios y las empresas decían de la cámara. Habrán pasado doce, más o menos, comentarios de la gente y había tres, cuatro, de doce, que decían que no sabían para qué estaba la cámara o no sabían que existía. Otros que decían que sí, que valoraban mucho el trabajo y otros que sí (que la conocían) pero que podrían hacer más, osea estaba bastante dividido. Lo que nos llamo la atención es que había gente que ni siquiera sabía cuál era el rol de la cámara.

P: Los impulsó a modificar algo?

R: Empezamos a hacer, por ejemplo, videos mensuales con las actividades que realiza la cámara; y también ahí entramos en no saber cuál es la duración del video, cuantas personas lo van a ver, si realmente es necesario hacer un video. Esa fue la única acción para que el socio sepa.

P: En cuanto al vínculo con el resto de las áreas, es constante o solamente cuando lo precisan?

R: Es constante y ya no es un canal solo. Si vos pasas por ahí, nosotros estamos todo el día ahí, de nueve a dieciocho estamos ahí, no hay una modalidad para hacerlo.

P: Y en cuanto a alguna orden que de el Gerente tienen libertad para modificar lo que ustedes consideren que está fallando o se tiene que hacer como él dice?

R: No, para nada, no solo con él sino con la Comisión Directiva también; fue algo que dejó bien en claro el Presidente cuando asumió, que seamos libres, entonces es un ida y vuelta constante.

P: Hay algunos puntos que les gustaría modificar de lo que es la parte de comunicación?

R: **Para** mí todo lo que es el diseño gráfico, nos falta tener una línea en cada comisión, una cierta estética. Me gustaría saber manejar sobre todo el tema de redes, explotarlo más; si bien está bien explotado sabemos que es algo a mejorar.

Tengo toda la intención de renovar la cuenta de Facebook, las carpetas institucionales, hacer carpetas institucionales online para que los que tengan que exponer ante una institución, en

cualquier momento del año, tenga eso ya disponible. Eso está pero se puede mejorar y ponerlo en otro soporte.

Otra de las cosas que para mí es clave, y que nos va a ayudar también a nosotros, es que los miembros de la Comisión Directiva nos comuniquen las reuniones que tengan, mas allá de que sea una reunión X, y que después nosotros tomemos la decisión de ver si lo comunicamos o no. Sabemos que si el socio ve ese tipo de reuniones va a interesarse más porque a veces ni siquiera nosotros sabemos que pasa en esas reuniones. Esa tarea creo que es la básica que yo implementaría, que parece bastante compleja porque es un cambio para todos, para ellos y para nosotros.

2- Segunda entrevista realizada a María de los Ángeles Gózales y Victorio Leandro (Área de Comunicación).

P: ¿Quién es la asesora de prensa? ¿Sigue trabajando en el área?

R: Si, ella es Paula Torradi, asesora de prensa. Lo que hace es ser la intermediaria cuando algún medio necesita alguna información, sobre todo del presidente, si bien tenemos diferentes comisiones de trabajo, y se lo mantiene informado, el necesita de alguien que esté un poco más. Otra de sus tareas es la de llamar a la prensa cuando necesitamos hacer alguna presentación o comunicado de prensa. En un momento se planteó la idea de que sea la asesora de todas las ramas, pero ahora se dedica pura y exclusivamente a la prensa.

P: Mencionabas que la relación con las demás áreas que integran la CIMCC es constante. ¿Qué significa? ¿De qué manera se vinculan? ¿Siguen algún proceso? ¿Tienen reuniones? Cada cuanto tiempo?

R: Antes de que yo entrara había reuniones de equipo todos los martes, pero a su vez en la parte de redes sociales, cada uno de los representantes de las áreas tenía acceso a la página de Facebook, es decir que cada uno publicaba lo que a esa persona le interesa, entonces no había nadie que se un administrador de todo. Esas reuniones se dejaron de hacer, por eso desde que yo entre lo que hacemos es que cada representante de área me mande la información a mí y yo la publique a través de la redes o por mail. Pero yo necesito que ellos me brinden la información, pero no tenemos un calendario de reuniones, por eso nosotros necesitamos que

nos pasen la información con la foto y ahí la vamos priorizando de acuerdo a la importancia; pero si es constante, ya desde el lugar que compartimos es constante, porque si uno necesita alguna ayuda con algún comunicado o algún escrito uno está y brinda la ayuda.

P: En relación a la visión, misión y valores de la CIMCC, vos como responsable del área de Comunicación. ¿Están vigentes a la realidad de la organización? ¿Se reflejan en sus proyectos? y en la comunicación, ¿Como están reflejados?

R: Si hay una coherencia, en realidad el objetivo primordial es la representatividad gremial buscando lo mejor para la industria local, todas las reuniones que ahí se basan en eso, y son puramente por el asociado, asique considero que tanto la misión como la visión son coherentes, los conceptos siempre estuvieron.

P: La confección del boletín de asesorías ¿Lo realizan en conjunto con los socios?

R: Nosotros establecemos un calendario con los asesores que tenemos, donde el tercer jueves de cada mes necesitamos que el lunes anterior nos manden la información que consideren más importantes entre un boletín y el otro, entonces nos mandan la información, la revisamos y ahí la sacamos a los socios. Pero eso implica la vuelta del asociado, porque por ahí se generen dudas, por eso tenemos una casilla que la manejo yo que es pura y exclusivamente para asesorías. Ese canal es de algunas consultas medias por arriba. La asesoría es externa.

P: Decías que el socio acude a la CIMCC porque necesita estar respaldado, ¿Que significa que esté respaldado? ¿Cuáles son los beneficios que recibe alguien que se suma?

R: Bueno en realidad lo más importante es la representatividad en cuanto a algunas medidas. Desde que yo estoy por ejemplo una de las que más me llamo la atención fue que el año pasado había un aumento en el arancel que era para las autopartes, entonces la cámara hizo un estudio de cómo impactaba ese arancel y cuál podría ser el remedio o para que la bajen o para encontrar alguna solución, de esta manera tuvieron que reunirse con legisladores

provinciales, pedirles que ellos gestionen esta petición, y después de un mes ese arancel se bajo gracias a la cámara , algo que no hubiese ocurrido si una empresa independiente hubiese reclamado ya que no le habrían dado la importancia que merecía el caso, por eso lo que más ganan es una representatividad un respaldo ante diversas situaciones, como también son la paritarias. También tienen capacitaciones, las asesorías, y además cada socio puede participar de todas las comisiones que a ellos les interesen.

P: ¿Por Qué las empresas del rubro autopartista y agropartista son las más importantes?

R: En realidad en cuanto a las autopartistas y agropartistas por el tipo de actividad y el peso de las mismas en la industria local son de suma importancia generando ese peso adicional debido a su gran importancia. Pero también es muy importante en número de empresas que participan de las comisiones.

P: ¿El mapa de públicos externos lo tienen confeccionados?

R: No, la verdad que no, en general sabemos cuáles son las instituciones que están cerca de nosotros, pero la gente que no está en el rubro no tienen idea de la cámara pero los que si forman parte del rubro la conocen o se informan por lo menos, y después tenemos los medios.´

P: En caso de los medios que utilizan nos comentabas que el email no les está dando resultado, es decir que no hay un retroalimentación, como miden eso?

R: Mira nosotros de base usamos una plataforma, lo que hacemos es recibir información de los chicos (responsables de área) yo la reviso y la mando a la casilla de cada uno de nosotros de acuerdo al tema, con el remitente de cada área. Entonces las respuestas les llegan a cada unos de los chicos que pido esa información. Ahora es medio contradictorio decir que el mail quedo viejo, porque mandamos las asesorías y las respuestas nos llegan al toque, pero por ahí nos sorprende, el poco interés del socio en algunos temas, pero cuando te pones a ver el

detalle del correo tenemos un gran número a quienes le llega la información, pero la vuelta es difícil en el sentido de que decís tenemos 350 empresas y no llega a 80 en información que reciben, pero puede ser por falta de interés, o el tema no es de su rubro o industria. Ahora cuando tenemos que hacer algún relevamiento o formulario las respuestas llegan al toque. Por eso hicimos una propuesta porque el email está dejando de ser tan activo, por eso dijimos y planteamos que lo más activo de hoy en día es whatsapp, pero tampoco se puede mandar todo por ahí, por eso tenemos que ver bien la estrategia.

P: Según lo que nos mencionaron hay una parte de los socios que no sabe o no tienen conocimiento de la labor que ustedes realizan. ¿Porque creen que no hay conocimiento por parte de esa pequeña parte de socios? ¿Qué consideran ustedes que están haciendo mal? ¿Que deberían hacer para que los conozca más gente?

R: El resultado de eso es que hay que ponerse las pilas en todas las áreas, y decir mira tenemos 350 socios, ahora cuáles son realmente activos, sabemos que hay muchos de esos 350 que ya ni siquiera existen, y otros que están y se han asociado pero no saben los beneficios, las capacitaciones que hay, ni tampoco saben cuál es su participación y rol. Entonces es decir y hablar, actualizar la base de datos, elegir un canal que se directo, es decir tomar decisiones que mejoren todos estos aspectos, es una meta para este año y decir tengo 150 activos que hacen algo y se interesan, es algo difícil, pero queremos a esa gente que se interesa.

P: ¿Es un objetivo de la comisión directiva que se han planteado?

R: Si, es tanto mantener y cuidar lo que tenemos que sabemos que están, y después lo que sabemos que están pero que no hacen nada, decirles que estamos y que si les interesa seguir. Y después por otro lado será el momento de captar otros socios, y para eso tener que mostrarnos. Utilizando más las redes, para usar esas redes necesitamos más información, y esa información muchas veces viene de la comisión directiva, por eso necesitamos que se nos comparta todo, es una canal complejo porque ni ellos ni nosotros estamos acostumbrados a ese ida y vuelta constante, pero se que en algún momento se va a aceitar, y a raíz de eso poder mostrarnos más. Con la presidenta de antes era distinto se posteaban algunas cosas, no se

mostraba toda la información, en cambio ahora se muestra todo de todo pero por ahí ellos (comisión directiva) no están acostumbrados a mandarnos toda la información, sino la que le suene más relevantes.

3- Entrevista realizada a Paula Torradi (Asesora de prensa).

P: ¿Cuál es tu vínculo con la Cámara?

R: Soy asesora externa y los acompaño en estrategia de comunicación y relación de prensa.

P: ¿Con que medios de Comunicación se conectan?

R: Con todos, radio, grafica, tv y digital de Córdoba, Argentina y el extranjero.

P: Que tipo de información demandan los medios?

R: Información vinculada a la situación del sector, nos han tocado unos últimos años muy difíciles para el sector, así que en general requieren datos sobre la crisis y que perspectivas ven respecto de las industrias.

P: Como coordinas tus actividades con el área de comunicación?

R: Me manejo con la CD y con Pablo Camacho en primer lugar. Por supuesto, al equipo de comunicación les envié las preguntas y consejos para realizar que acorde con la CD y con Pablo Camacho. Estamos en permanente vinculación para lo que ellos necesiten y para proponerle opciones ante situaciones que yo pueda detectar. Ellos deciden y aplican. Las acciones de prensa las realizo solo yo y mi equipo. Siempre en acuerdo con la CD y Pablo

P: Comparten actividades/información?

R: En forma permanente. Vamos evaluando situaciones y planificación y realizando acciones a medida que la situación lo requiera

Fotos de la CIMCC





