



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

**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA CÁMARA DE LA MADERA,
MUEBLE Y EQUIPAMIENTO DE CÓRDOBA (CAMMEC)**

Pablo Rafael Berzal
Santiago Waldegaray
Emiliano Zarate Diez

Cita sugerida del Trabajo Final:

Berzal, Pablo Rafael; Waldegaray, Santiago; Zarate Diez, Emiliano. (2020). “Diagnóstico de la comunicación interna de la Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba (CAMMEC)”. 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



FCC
Facultad de Ciencias
de la Comunicación



*“Diagnóstico de la comunicación interna de la Cámara de la Madera,
Mueble y Equipamiento de Córdoba (CAMMEC)”*

Autores:

- Berzal, Pablo Rafael
- Waldegaray, Santiago
- Zarate Diez, Emiliano

Directora:

- Regis, Stella

Co-directores:

- Berzal, Constanza
- Bomheker, Manuel

AGRADECIMIENTOS

*A Stella, Manu, Coco, Marco y Mercedes
que nos ayudaron siempre.*

Para todos los que
acompañaron en el proceso,
a mi familia y amigos.
Sin ellos no hubiera sido posible.

Pablo

A toda mi familia y amigos
que estuvieron presente en estos años.

Santiago

A mis padres que me dieron
la oportunidad de estudiar
y a la educación pública.

Emiliano

Abstract

Este Trabajo Final de Grado correspondiente a la Facultad de Ciencias de la Comunicación, denominado *“Diagnóstico de la comunicación interna para la Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba (CAMMEC)”*, presenta un análisis detallado y abarcativo de la comunicación interna de la mencionada institución durante el período comprendido entre los meses de marzo y septiembre del año 2020.

Para realizar este estudio, definimos que tanto el estudio exploratorio como el descriptivo se adecuan a esta situación. En base a lo expuesto anteriormente, observamos y recabamos información útil del estado institucional para luego definir y describir el fenómeno a estudiar.

Teniendo en cuenta la situación comunicacional de CAMMEC, el marco teórico elegido nos ayudó a definir conceptos (“comunicación”, “segmentación de públicos”, “relaciones sociales” y “participación”) logrando diferenciar y desarrollar categorías que la institución cordobesa presenta.

Abordamos la situación actual de CAMMEC, en cuanto a su aspecto comunicativo, entre sus diferentes públicos internos. Para eso, llevamos adelante técnicas de recolección de datos ligadas a la metodología cualitativa: entrevistar y observar participativamente al público interno y la organización.

A partir de los resultados obtenidos se elaboraron políticas de intervención comunicacionales internas para presentárselas a la Comisión Directiva de La Cámara de Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba. La mencionada propuesta tiene como finalidad que esa institución pueda optimizar y sistematizar sus vías de difusión informativas.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación

1.2 Antecedentes

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La naturaleza de las instituciones

2.2 Cultura organizacional

2.3 Comunicación

2.4 Comunicación institucional

2.5 Públicos

2.6 Niveles de participación

2.7 Actores sociales

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de investigación

3.2 Unidad de análisis y unidad de observación

3.3 Técnica de recolección de datos

3.4 Entrevistas

3.5 Observación no participante

3.6 Esquema conceptual

4. MARCO REFERENCIAL

5. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

6. PLANIFICACIÓN DE PRODUCTO

7. PROPUESTA COMUNICACIONAL

8. CONCLUSIÓN

9. BIBLIOGRAFÍA

10. ANEXO

1. Introducción

1.1 *Presentación*

La comunicación interna de cualquier institución es fundamental no sólo para asegurar un buen clima laboral, sino también para perfeccionar y agilizar el trabajo de todos los actores sociales participantes dentro de ese público interno. El efecto de una positiva comunicación interna se replica en la comunicación externa, rasgo vital para toda organización.

A partir del testimonio de nuestro contacto clave en La Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba, sobre la comunicación interna de dicha institución, comenzamos a definir tanto el tema como el objetivo general de nuestro Trabajo Final de Grado. Una vez elaboradas ambos apartados, los establecimos como “guías” de nuestra investigación desde entonces.

Debido a lo expresado previamente, determinamos que el tema de esta tesis sea “*Diagnóstico de la comunicación interna de la Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba (CAMMEC)*”, adentrándonos y analizando su realidad comunicacional y social entre los trabajadores que la componen.

Se tuvo en cuenta los canales de comunicación entre las áreas que conforman el organigrama de la CAMMEC, las reuniones tanto inter como intra-áreas. Una característica de esta institución perteneciente al tercer sector es que no tiene un área de Comunicación Institucional, por lo que vamos a hacer hincapié en su manera de comunicarse internamente.

La ausencia de políticas comunicacionales internas, sumado a la gran implicancia que tiene la Cámara tanto a nivel socio-económico (tercera más importante en Córdoba, y con gran reconocimiento a nivel nacional), como en el sector industrial al que pertenece, influyeron al momento de su elección. Indagar por medio de entrevistas y observación no participante a

diferentes trabajadores/as, con distinto rango dentro CAMMEC, en lo referido al estado comunicacional interno de su nicho laboral nos proveerá de resultados que examinaremos posteriormente.

Por último, tomando en consideración los resultados, elaboramos algunas políticas de intervención para contribuir a la comunicación interna de La Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba. La iniciativa se hará con el fin de que la institución pueda analizarlas y en caso que “le resulte pertinentes” ejecutarlas en su interior.

1.2 Antecedentes

Para la creación y realización de este informe de Trabajo Final, seleccionamos y analizamos tesis de grado de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba. Como referencia, nos centramos en conceptos como “diagnóstico comunicacional” y “comunicación interna”. Los estudios analizados nos sirvieron para tener una mejor visión sobre cómo abordar los tópicos que explicamos más adelante:

- En primer lugar citaremos la tesina denominada ***“Diagnóstico y planificación de la comunicación institucional interna en la Municipalidad de Malagueño”*** elaborada por Cometto, Rojas y Teme Pernasetti (2019). A partir de su análisis abordamos el concepto ‘público interno’. El hecho de que los actores sociales se interrelacionen en su ambiente laboral por medio del diálogo es el principal aspecto que analizamos en nuestro proyecto.

El público interno es aquel que entabla una relación de dependencia con la organización (Brandolini, González & Hopkins, 2008).

- Otro aporte significativo lo constituye el Trabajo Final de Grado titulado ***“Diagnóstico de Comunicación Institucional y Planificación de Relaciones Públicas para la Cámara de Industrias de la Salud”***, que tiene como autora a la Lic. Martinelli (2019). Lo adoptamos como referencia por desarrollar el concepto de ‘redes de comunicación’ que plantean las autoras Maria Luisa Muriel y Gilda Rota (1980) . Al analizar los procesos comunicacionales de La Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba, dimos cuenta de los flujos de mensajes que circulan entre los actores pertenecientes a la institución y las redes de comunicación que utilizan.
- Finalmente tomamos como referencia la Tesis de Grado desarrollada por Carrizo y Ducler Sartor: ***“Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero: una mirada hacia la comunicación interna”***(2016). Se establece una similitud con una parte de nuestro trabajo de investigación, ya que hacemos foco en el diagnóstico comunicacional de La Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba. Es decir, analizamos y describimos el estado actual de los procesos comunicativos internos de dicha institución.

Luego de recabar y analizar la información pertinente tanto de la comunicación interna como del público interno, y de las relaciones sociales entre estos últimos y considerando los antecedentes estudiados, identificamos como problemáticas a estudiar dentro de La Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba las siguientes:

- **Problema:**

¿Cómo se presenta actualmente la comunicación interna de la Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba (CAMMEC)? ¿Qué relación puede establecerse entre la comunicación interna y el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

- **Objetivos:**

General:

- Describir y analizar el estado de la comunicación interna de la Cámara de La Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba para elaborar propuestas que mitiguen los problemas hallados a fin de facilitar el logro de los objetivos organizacionales. Durante el período marzo-septiembre del año 2020.

Específicos de diagnóstico:

- Describir el tipo de organización y los valores (la cultura) que identifican a la CAMMEC.
- Caracterizar procesos, acciones, redes y canales de comunicación interna.
- Identificar y caracterizar al público interno de la organización.
- Establecer relaciones entre el tipo de cultura organizacional y los modos de comunicación interna de la CAMMEC.

Específicos de Planificación:

- Diseñar acciones para optimizar la comunicación interna de CAMMEC, con el propósito de favorecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LA NATURALEZA DE LAS INSTITUCIONES

Cristián Varela (2010), menciona que “las instituciones se presentan siempre bajo un rostro idealizado que no coincide con su realidad concreta” (p. 4). Aún lo que se conoce como teorías de la organización, que se presentan “como formas racionales de estudio de las mismas, como ciencias o técnicas con un objeto claro y delimitado”, al hacer hincapié en la necesidad de definir la visión y misión de cada organización, caen tal vez sin quererlo en el reconocimiento de la dimensión imaginaria, proyectiva, del fenómeno institucional.

Están de hecho planteando que las organizaciones no funcionan sino es en relación con una creencia, con un horizonte inexistentes al que hay que imaginar y con el que hay que comprometerse. Pero el autor establece una aclaración respecto de los términos ‘organización’ e ‘institución’, en el que este último “está ligado a la filosofía, Iglesia, al derecho, a las ciencias sociales, al Estado y a la cuestión política, por lo que la institución ha sido materia constante del pensamiento occidental” (p. 5).

Por su parte la preocupación por la organización surge “a partir de los estudios de la administración que se inician a principios del siglo XX, con Taylor en los EEUU y Fayol en Francia”, en directa relación con los procesos de industrialización, por un lado, y de consolidación de la burocracia del Estado moderno, por el otro. Finalmente es el desarrollo de la organización empresa y la preeminencia que cobra en el mundo contemporáneo lo que lleva a instalar al objeto organización a niveles de teorías que se sustentan de los avances de la física, comunicación, etc.

Si se requiere una rápida distinción entre ambos términos, convendría entender por institución “a las formas y modos de relación entre los sujetos y con el mundo que toda sociedad establece y sanciona tanto explícita como implícitamente (ej: familia, religión, etc)”.

La existencia de la institución requiere de formas materiales que indistintamente pueden denominarse instituciones u organizaciones (ej: tribunal, escuela, etc). Con lo cual, las organizaciones pasan “a ser formas materiales que responden a un ordenamiento determinado, en función de un objeto y una racionalidad que las excede, y que se sitúa por fuera de ellas, en un nivel que corresponde a la institución”.

Varela también menciona al “observador institucional”, que antes de serlo, será observado, analizado, en función de los requerimiento formales e informales de la organización. Se comprende mejor, entonces, de qué manera el acceso se ve restringido por un efecto de estructura. “Aunque existe una diferencia cualitativa entre acceder al interior de una organización para realizar una observación e ingresar a ella para integrarse a alguna de sus funciones, desde el punto de vista organizacional esa diferencia suele resultar en principio borrosa” (p. 9).

La institución analiza al observador y “detecta en él la presencia o ausencia de los códigos y variables que integran las funciones, el clima y la cultura organizacional”. El ‘yo’ del sujeto, que es también un decantado de instituciones, “resulta de hecho analizado por la institución a la que ingresa”, aún antes del análisis formal de su propuesta, intenciones, notas de presentación, credenciales, etc. Los temores, fantasías y sentimientos que se despiertan en el sujeto cuando se sitúa en posición de observador son también efecto de este análisis.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel (1995), desarrolla los conceptos de cultura, creencias y valores. Para definir al primero, hace una revisión completa de las distintas corrientes y escuelas antropológicas que se han ocupado de la cultura, y de los conceptos que han derivado de cada una de ellas (p. 108).

En relación con el alcance del término, es decir, con los elementos que forman parte de él, “se pueden distinguir dos posiciones fundamentales a las que llama holística (totalizadora) y

diferenciadora”. La primera considera que todo lo que genera o adopta un grupo humano o sociedad es cultura: los utensilios, muebles, las herramientas, la forma en que está organizado, la estructura de poder, las creencias, los valores, la religión.

En cambio, el enfoque diferenciador considera como cultura solo a algunos elementos. Estos se consideran y excluyen según qué autor, “aunque muchos coinciden en que los valores constitutivos de la cultura son los valores y creencias que comparten los miembros del grupo”. Todos los demás elementos serían, desde este punto de vista, productos o manifestaciones de la cultura (p. 109).

El autor se inclinó por este último enfoque debido a que presenta muchas ventajas, tanto en lo referente a la comprensión del fenómeno de la cultura, como en lo que corresponde al diagnóstico cultural. Entonces determina que la cultura es “el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”.

Un sistema cultural es “aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias”.

Por su parte, aquellas últimas son “todas las proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural”, independientemente de su validez objetiva.

Mientras que los valores son ideales que “comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento”. Dichos valores se mueven y se manifiestan en el plano emocional.

A partir de esas expresiones o productos culturales, se las clasificaron en conceptual-simbólicas, conductuales, estructurales y materiales:

- Las manifestaciones **conceptual-simbólicas** son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos. Por ejemplo: la ideología, mito.
- Las manifestaciones **conductuales** son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.
- Las manifestaciones **estructurales** son aquellas que de una manera directa pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural.
- Las manifestaciones **materiales** comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Bajo esta perspectiva, la organización constituye un sistema cultural, ya que tiene, por un lado, valores y creencias, y por otro, una serie de manifestaciones culturales. Existen varios campos a los que pueden referirse los valores organizacionales (Andrade Rodríguez parafraseando a Pascale y Athos. p. 112). Los más relevantes son seis:

1. **La compañía como entidad** (“se trata de los casos en que se pone el énfasis en la institución como entidad en la que uno vive, con la que uno se identifica y a la que pertenece, y que merece la admiración y aprobación de los empleados, así como de la sociedad”)
2. **Los mercados exteriores de la compañía** (“aquí, el acento recae en el valor de los productos o servicios de la compañía para la humanidad, y en los factores importantes para la preservación de ese valor, como pueden ser la calidad, puntualidad en la entrega, el buen servicio y la atención a las necesidades del consumidor”)

3. **Las operaciones internas de la compañía** (“aquí, la atención se centra en aspectos como el rendimiento, los costos, la productividad, la inventiva y la habilidad para resolver problemas y satisfacer al cliente”)
4. **El personal de la compañía** (“se presta atención a las necesidades de los grupos de personas con referencia a su función productiva, así como a las del empleado individual como ser humano valioso, situado en un ámbito más amplio”)
5. **Las relaciones de la compañía con la sociedad y el Estado** (“se hace honor, explícitamente, a los valores, expectativas y exigencias legales de la comunidad donde la empresa está inmersa”)
6. Y por último **las relaciones de la compañía con la cultura en la que opera** (“aquí se honran las creencias fundamentales de la cultura acerca de lo que es ‘bueno’, creencias que en nuestro caso derivan de la tradición judeocristiana e incluyen nociones como la honradez y la justicia”)

Anteriormente se habló de las manifestaciones sobre valores y creencias organizacionales, por lo que cada una de ellas comprenden los siguientes aspectos (p. 113):

- A. **Conceptual-simbólicas:** incluyen la filosofía organizacional (su misión, sus estrategias básicas, objetivos, prioridades, programas), su aparato simbólico y mitología.
- B. **Conductuales:** comprenden el lenguaje, comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.
- C. **Estructurales:** están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno y la estructura del poder (liderazgo formal e informal) que rigen en la organización.

D. **Materiales:** incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y equipo con que cuenta la organización.

La cultura, la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas (p. 114). El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas (por ejemplo, la vertical descendente); que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal,...; “va a derivarse de los valores y creencias organizacionales”.

Éstos van a definir lo que podría llamarse el “estilo” comunicativo de la organización, y que las caracterizará como una **cultura de “contexto alto” o de “contexto bajo”**. En el primer caso, “los individuos están profundamente involucrados unos con otros, por lo que la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente”. En el segundo, las personas están “relativamente poco involucradas entre sí”; se distinguen por ser muy individualizadas, fragmentadas y, en cierto sentido, alineadas.

Una comunicación o un mensaje de contexto alto es “aquél en que la mayor parte de la información está en el contexto físico, o bien, interiorizadas en la persona”, mientras que hay muy poca en la parte codificada explícita y transmitida del mensaje. La comunicación de contexto bajo es lo contrario, es decir, “la gran masa de la información se vuelca en el código explícito” (p. 114).

2.3 Comunicación:

Washington Uranga (2006) define a la Comunicación como “un proceso social de producción, intercambio y negociación” de formas simbólicas. De esta manera podemos decir que la comunicación se define “por la acción, porque a través de nuestras acciones vamos configurando modos de comunicación” (p.30).

Según Gary Kreps (1995) describe a la comunicación organizacional como “el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella (...)“. La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización (p.2).

2.4 Comunicación institucional

Pascale Well (1992) explica que el objetivo de la comunicación institucional es “dar a conocer la voluntad de la empresa de ser una colectividad” que se dirige a su entorno y suscitar la adhesión a su proyecto, lo que considera de suma importancia la autora es la identidad global que la imagen transmite a través de los procesos de comunicación . Estos procesos comunicacionales difunden los mensajes y a la vez presentan la identidad de la institución.

En este sentido, Pedro Avejera (1987, p.11) define a la comunicación institucional como *“El conjunto de fenómenos, actividades y/o procesos cuya finalidad implícita o explícita es la de generar, inducir, producir, conservar y/o transformar los conocimientos, actitudes sentimientos, habilidades y/o destrezas de las personas, grupos, colectividades, sectores y/o clases sociales que constituyen su población meta”*

En toda institución, como explica Avejera, se reconocen dos ámbitos de comunicación, el interno y el externo, los procesos que se desarrollan en cada uno presentan particularidades, estas se pueden reflejar en sus características o bien en sus componentes. (p.12)

Por su parte, el autor define a la comunicación interna como *“conjunto de procesos de interacción interpersonal, organizacional e interorganizacional que se establece consecutivamente entre sus miembros, en cumplimiento de los objetivos institucionales y en defensa de las estrategias de sobrevivencia de los involucrados”*. (1987, p.12)

En este contexto, Avejera explica que la comunicación interpersonal es la que tiene mayor presencia en las instituciones, ya sea cara a cara o mediatizada de tipo diádica, grupal y colectiva. Por lo tanto, se deben reconocer las redes de comunicación y canales que utiliza la institución para una comunicación formal.

Muriel M. Y Rota Gilda (1985) explican que una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos por los que pasa. En este sentido explican que en las instituciones los mensajes suelen fluir a través de redes de comunicación: formales e informales.

“Las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama o gráfica de la institución (...) estas redes pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quien inicia la interacción y quien la responde. En las interacciones ascendentes los mensajes fluyen desde los subordinados hasta los supervisores; en las descendentes, de los supervisores hasta los subordinados y en las redes horizontales, el intercambio se da entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la institución” (1985, p. 293).

Por su parte los mensajes que se dan a través de las redes informales emergen espontáneamente, están menos estructurados y son menos predecibles. Para Avejera (1987), dentro del estudio de la estructura organizativa, un capítulo fundamental lo constituyen las tareas y actividades que se deben realizar para la generación, organización y gestión de los procesos comunicativos institucionales.

A estas tareas y actividades el autor las define como funciones de la comunicación institucional, estas se pueden clasificar en:

Funciones Específicas:

- Establecimiento de Políticas: Esta función 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: Recolecta, analiza y acumula información sobre 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 agentes 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: Elabora planes, programas y proyectos en forma sistemática, es decir científica, siguiendo los pasos que la planificación requiere.
- Producción: Se encarga de crear, desarrollar y realizar mensajes adecuados a los distintos medios de comunicación. La producción de comunicación debe llevarse a cabo considerando los objetivos de la institución.
- Emisión-Distribución: Se trata de asegurar el acceso de la población-meta a los mensajes que emite la institución. Para asegurar esto se debe tomar en consideración la información previa respecto a los públicos pertenecientes a la institución, es decir, donde se ubican geográfica y espacialmente.
- Docencia: Esta función implica establecer un proceso de interacciones de enseñanza-aprendizaje entre el personal institucional y los públicos meta, para lograr el cumplimiento de los objetivos cognoscitivos, actitudinales y conductuales establecidos por consentimiento de ambos interlocutores.
- Evaluación: Recolecta y analiza información válida y confiable acerca de los agentes, componentes, materiales, instancias y recursos del proceso de comunicación

educativa institucional. Esto supone la recopilación sistemática de información a lo largo de la ejecución de las actividades y tareas de comunicación.

Por otro lado, las funciones complementarias son:

- **Publicitación:** Divulga , y socializa la existencia de los servicios de comunicación institucional difundiendo sus respectivos objetivos. Es decir, le acerca al público información sobre qué tipo de información puede encontrar, a través de qué canales, etc.
- **Reclutamiento:** Significa incorporar a las actividades institucionales a personas interesadas en participar de las mismas, ya sea como asociados, adherentes, voluntarios, empleados, etc.
- **Capacitación:** Esta función involucra a los miembros de la institución en procesos de formación para que desempeñen tareas y actividades referidas a las funciones de comunicación institucional.
- **Documentación:** Se encarga de gestionar, recuperar, incorporar clasificar y ordenar los materiales impresos, audiovisuales, que puedan ser utilizados como insumos empíricos, teóricos, metodológicos en las tareas propias de la comunicación institucional.
- **Promoción:** Esta función se encarga de estimular en las entidades pertinentes la creación de mecanismos jurídicos, normativos, estructurales, instrumentales y financieros que faciliten a la institución un mejor acceso a los recursos con que la institución desempeña sus tareas de comunicación.

2.5 Públicos

La investigación de la Comunicación Interna se desarrolla a través de lo que se denomina el “*Diagnóstico de Comunicación Interna*”, esto permite determinar la forma, como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución, quien se comunica con quien, porque motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales. Comparando estos flujos de comunicación se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo sea optimizar la comunicación interna de una institución (Muriel M. Y Rota Gilda, 1985, p.291).

Cada organización en su totalidad está formada por un sector de públicos con el que se encuentran vinculados. El vínculo que se establece entre la organización y estos públicos es muy fuerte ya que el grado de dependencia mutua que se da entre estos es muy alto. Esta dependencia proviene del hecho de que la institución requiere de sus componentes individuales para el logro de sus objetivos y para la supervivencia como sistema (1985, p. 269).

Es por esto que Muriel M y Rota G (1985) caracterizan dos tipos de públicos que se encuentran ligados a las organizaciones, los públicos internos y los públicos externos. El primero “está formado por personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución (...)” (p.269). Mientras que el público externo “son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan /o son afectados por el (...)” (1980, p.1)

Podemos reconocer que en el ámbito interno de toda institución existen en función del nivel jerárquico de responsabilidad y autoridad dos tipos de públicos internos, Muriel M. Y Rota Gilda los clasifica en: *Los directivos y los Empleados o Subordinados*. “Entenderemos 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 se refiere a todos los demás componentes individuales que son quienes realizan el trabajo determinado por los directivos” (1985, p. 271).

2.6 Niveles de participación

El autor Juan E. Díaz Bordenave, define cuáles y cómo son los grados y niveles de participación, teniendo cuál es el grado de control de las decisiones por los miembros y qué tan importantes son para la vida organizacional las decisiones en la que el público interno puede participar.

Dentro de los grados de participación que delimita el intelectual paraguayo, se aprecia la *consulta facultativa* que: *“la administración puede (...), consultar a los subordinados, solicitando críticas, sugerencias o datos para resolver algún problema. Cuando la consulta es obligatoria los subordinados deben ser consultados en ciertas ocasiones, aunque la decisión final todavía pertenezca a los directores”* (p. 30).

Seguido de este concepto, continúa el de *“elaboración/recomendación”* en el cual los empleados *“elaboran proyectos y hacen recomendaciones”* pero la directiva acepta si luego son realizadas o no. En este caso los dirigentes tienen la obligación de porque aceptaron o rechazaron el proyecto.

La *“co-gestión”*, es cuando se divide la administración mediante la co-decisión y colegialidad. Hay una influencia directa de los subordinados en la toma de decisiones y en la elección de los planes de acciones que serán utilizados.

El autor además desarrolla la idea de *“delegación”* la cual la define como *“(…) un grado de participación en donde los administrados tienen una autonomía en ciertos campos o jurisdicciones, antes reservadas a los administradores. La administración define ciertos límites dentro de los cuales los administrados tienen poder de decisión”*(p. 31)

En lo que respecta a los grados de participación, el con mayor nivel de participación es el denominado *“autogestión”*. Cuando sucede esto, no hay que pedir una referencia a una

autoridad externa y es el mismo grupo quien determina sus objetivos, escoge sus medios y establece los controles pertinentes.

Por otro lado, Díaz Bordenave desglosa los niveles importancia que tienen los miembros de la organización a la hora de tomar decisiones. Además define en seis niveles empezando por los más altos para terminar por los de menor rango. El autor afirma que los niveles se pueden distinguir con mayor precisión, cuando a estos se le suma los pasos de la programación:

Nivel 1- Formulación de la doctrina y la política de la institución.

Nivel 2- Determinación de objetivos y establecimiento de estrategias.

Nivel 3- Elaboración de planes, programas y proyectos.

Nivel 4- Distribución de recursos y administración de operaciones.

Nivel 5- Ejecución de las acciones.

Nivel 6- Evaluación de los resultados.

Hay que tener en cuenta que en los niveles más bajo, se tienden a que todos los actores de la organización participen en los momentos de la programación, mientras que entre más aumenta los niveles, se empieza a volver más exclusivo hasta llegar a los primeros dos escalones en la cual solo los “líderes” de la organización tienen acceso.

2.7 Actores Sociales

Para la explicación del concepto ‘actor social’, resultó pertinente mencionar la definición de Mario C. Robirosa (1996) sobre dicho término. Explica como “un actor social puede ser un individuo, un grupo, una organización o una institución de cualquier tipo, una empresa, un organismo de gobierno, una organización de la comunidad, etc”. El autor a su vez afirma que: “lo que caracteriza o identifica a un actor social es su posición particular en un escenario, su papel o rol, lo que hace o podría hacer en él, y sus propósitos o intereses respecto de ese escenario”.

Otra teoría que Robirosa desarrolla en su artículo es la de percepción, en la cual cada uno tiene su punto visto sobre el escenario dependiendo de sus conocimientos, saberes y valores. Para fundamentar afirma que: “estas diferentes percepciones de los actores sociales constituyen evidentemente una dificultad para una gestión interactiva, porque desde el primer momento estamos hablando sobre la base de percepciones distintas de la misma realidad”.

Para el análisis de este concepto, desarrolla la teoría de que cada percepción se sustenta en las culturas y subculturas de cada individuo. Asimismo, define que “(...)en el marco de su cultura propia que cada uno lee, integra e interpreta lo que percibe. Estas diferentes subculturas están marcadas por la edad y sexo de los individuos, su extracción social, su nivel socioeconómico, su origen y experiencia personal de vida, de trabajo, de educación y entrenamiento, etc(...)”. Por lo tanto la percepción va a estar condicionada por la cultura, que es la que en fin, condiciona la forma que perciben e interpretan la realidad.

Robirosa explica los conceptos ‘intereses’, ‘objetivos’ y ‘valores’. Expresa cómo a estas definiciones hay que analizarlas como una jerarquía de valores, teniendo en cuenta, lo antes mencionado sobre las distintas percepciones. “Esta diversidad de intereses que tienen los diferentes actores sociales involucrados en el mismo escenario por supuesto una dificultad para la interacción, porque ellos se proponen objetivos diferentes en el mismo escenario de actuación(...)”. En esta variedad de búsqueda de beneficios, en toda organización, hay un

componente en común entre los actores sociales que es el de la “supervivencia de la empresa”. Aquí hay un consenso sobre cuáles son los intereses comunes. En la elaboración de este acuerdo, hay muchos conflictos y “(...) se produce un intercambio de información: yo trato de convencer al otro con argumentos, manejo la información”.

Pozo Solis (2007), afirma que la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores e instituciones sociales. Se caracteriza por considerar que “se puede pensar a la sociedad en términos de estructuras las cuales se manifiestan por diferentes formas de relaciones entre actores sociales (sean estos actores, grupos organizaciones, clases o individuos)” (p.1).

“Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes y según sea la posición que los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos”. Nunca se debe asumir que todos los actores dentro de una categoría son homogéneos en sus percepciones. Dichas percepciones dependen de muchos factores y cada situación “debe ser considerada desde cero y no saltar a conclusiones inmediatas” sobre las probables posiciones que las distintas partes interesadas tomarán (p.1).

El autor define que con el mapeo de actores se busca no solo tener un listado de los diferentes actores que participan en una iniciativa, sino “conocer sus acciones y los objetivos de su participación”. Debe ser considerado como un primer paso para lograr la convocatoria de la sociedad civil en las acciones participativas (talleres, reuniones, seminarios, etc) ya que “con ello no solo se asegura el número sino la representatividad de las personas o entes” (asociaciones, fundaciones, instituciones gubernamentales, etc) que se están invitando a participar.

Permite representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el solo sentido común o la sola opinión de un informante calificado. Posibilita “conocer las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados, y por ende, permite seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento” (p. 2).

Según Pozo Solís el proceso metodológico para la elaboración de un mapeo de actores es el siguiente:

- Paso 1: **propuesta inicial de clasificación de actores**

Las propuestas de intervención deben definir desde su inicio que instituciones, grupos organizados o personas individuales, forman parte de la propuesta, es por ello que el mapeo de actores se hace necesario para identificar en forma concreta los posibles actores con las que se vincularán, qué tipo de relaciones se establecerá con ellos y cuál será el nivel de participación de cada uno de los actores.

Se plantea la siguiente clasificación de grupo de actores sociales: instituciones públicas (conformadas por las entidades de gobiernos locales y/o centrales); instituciones privadas (conformada por empresas privadas que puedan contribuir y/o participar en el proyecto); organizaciones sin fines de lucro (conformadas por las organizaciones no gubernamentales principalmente); y organizaciones sociales (por ejemplo: una organización vecinal, una mesa de concertación para el desarrollo, una asociación de recolectores, etc).

- Paso 2: **identificación de funciones y roles de cada actor**

El objetivo es reconocer las principales funciones de los actores sociales e institucionales en la propuesta de intervención; así como identificar las posibles acciones que podrían desarrollar los actores sociales e institucionales perfilando una red de alianzas interinstitucionales en relación con la propuesta de intervención (p.3).

- Paso 3: **análisis de los actores**

Realizar el análisis de los actores siguiendo las siguientes categorías planteadas: relaciones predominantes y niveles de poder. Con ello se busca realizar un análisis cualitativo de los diferentes actores de cara a los procesos participativos.

La primera clasificación alude a las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto), en la propuesta de intervención. Se considera los siguientes tres aspectos:

-A favor: predomina las relaciones de confianza y colaboración mutua.

-Indeciso/indiferente: predominan las relaciones de afinidad pero existe una mayor incidencia de las relaciones antagónicas.

-En contra: predominio de relaciones de conflicto.

Jerarquización del poder es el otro aspecto que menciona el autor, definiéndolo como la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones que se emprenda con la intervención. Se considera los siguientes niveles de poder:

-Alto: predomina una alta influencia sobre los demás.

-Medio: la influencia es medianamente aceptada.

-Bajo: No hay influencia sobre los demás actores.

- **Paso 4: elaboración de la Matriz de Mapa de Actores**

Consiste en elaborar un cuadro de doble entrada en donde cada fila esté determinada por los tres grados de poder que puede poseer cada actor (alto, medio, bajo) y cada columna esté identificada por la posición de cada actor respecto a la propuesta de intervención (a favor, indiferentes y opuestos).

Mediante la discusión entre los participantes, se procederá a la ubicación de cada actor identificado en el cuadro de acuerdo con su nivel de posición y grado de poder de tal manera de ir tejiendo el mapa de actores.

- **Paso 5: reconocimiento de las relaciones sociales**

El propósito es identificar y analizar el tipo de relaciones que puede existir entre los diferentes actores identificados, por ejemplo: relación fuerte de coordinación y trabajo

conjunto, relación débil con poca o casi ninguna coordinación y relación de conflicto (p. 4).
Se plantea los siguientes niveles de relaciones sociales:

-Relaciones de fuerte colaboración y coordinación.

-Relaciones débiles o puntuales.

-Relaciones de conflicto.

- **Paso 6: reconocimiento de las redes sociales existentes**

Se identifica las redes sociales y el conjunto de acciones que deben tomar. Por ejemplo, se puede identificar redes sociales que coordinan actividades en común para la gestión de riesgos en su comunidad, grupos que presentan relaciones que requieren ser fortalecidos y los que presentan relaciones de conflicto. A partir de ello se puede plantear estrategias para trabajar con las redes consolidadas y para fortalecer las relaciones entre los grupos que presentan relaciones débiles (p. 5).

3. Marco Metodológico

El diseño de investigación de la presente tesina es de tipo descriptivo-exploratorio. Rojas Soriano (1991) define que los estudios exploratorios se emplean para “recabar información, reconocer, ubicar y definir problemas que permitan adecuar la metodología y formular de manera ordenada el proyecto de investigación” (p.31).

Se puede considerar a estos estudios como entidades en sí mismo, “los cuales pueden ser empleados como etapa inicial, como antecedentes a investigaciones. La importancia de este diseño es obtener experiencia útil para la formulación de hipótesis para la investigación” (Selltiz, 1965, p.69). Es importante recordar que la finalidad es descubrir aspectos de las hipótesis, no comprobarlas o demostrarlas; y que deben ser considerados, siempre como el primer paso en una investigación. (Dorado, Ortúzar, Ulla. p.59)

El presente Trabajo Final de Grado se encuadra, también, en los estudios de tipo descriptivos. Tal como refiere Landa (1999, p. 41) este estudio se caracteriza porque “...se encuentra muy cerca de los hechos, se emplea para conocer cómo se manifiesta el fenómeno a estudiar. Busca caracterizar los fenómenos, identificando sus propiedades, significados, usos, funciones, lugares, grupos sociales, etc”.

“Se debe saber con precisión qué o quiénes van a ser medidos, y las técnicas de medición que se van a utilizar. El objetivo es obtener una información completa y exacta. A partir de los datos obtenidos, se realiza un diagnóstico de la realidad sin dar explicaciones de los hechos allí relevados. Se considera el presupuesto económico”, determinó el autor.

Una característica fundamental de estos diseños es su precisión, lo que significa que es necesario minimizar cualquier tipo de inclinación y aumentar el grado de fiabilidad de la evidencia conseguida (Dorado, Ortúzar, Ulla. p.61).

3.1 Diseño de investigación:

Según Sautu (1997), la metodología cualitativa “es apropiada por el/la investigador/a cuando se propone la construcción social de significados, las perspectivas de actores sociales, los condicionantes de la vida cotidiana, o brindar una descripción detallada de la realidad”. Es decir, los/as profesionales acceden directamente al objeto de estudio para recolectar y obtener datos (exhaustivamente) de la muestra a investigar, a través de, no solo interacciones y entrevistas con las personas en cuestión, sino también de observarlas en la cotidianeidad de su espacio de acción.

3.2 Unidad de análisis y unidad de observación

Emanueli. P (1998), se refiere a las unidades de análisis como “realidades que se pretenden estudiar. De ellas se obtienen los datos para la construcción de evidencia empírica necesaria para contrastar las hipótesis con la realidad”.

Las unidades de observación pueden ser individuos, organizaciones, periódicos, situaciones, instituciones, textos en sentido amplio desde anuncios publicitarios a programas de televisión de los que vamos a obtener información para nuestra investigación.

En lo que respecta a La Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba, la unidad de análisis es la organización y la unidad de observación corresponde a sus públicos: Comisión Directiva (Presidenta, Vicepresidente, Secretario Gral, Prosecretario Gral, Tesorero, Protesorero, Vocales titulares y suplentes, y los/as revisores/as de cuenta), Gerente

Comercial y los trabajadores/as que lo acompañan (4 personas), y por último la Asamblea de Socios (74 personas, divididas en 3 categorías).

3.3 Técnicas de recolección de datos

En relación a las técnicas y métodos de recolección de datos necesarios para la realización del Diagnóstico, se utilizaron entrevistas y observación no participante.

Lo cualitativo enfatiza la importancia del contexto, la función y el significado de los actos humanos; valora la importancia de la realidad, tal y como es vivida por los miembros de una institución, sus ideas, sentimientos y motivaciones. Tiene como principal objetivo conocer las razones de un contexto comunicacional determinado, por ello observa y habla con los actores de esa realidad, para conocer los motivos que los llevan a interactuar de cierta manera. (Ander-Egg, 1995.)

A los públicos internos de la institución se le realizaron una serie de entrevistas con un cuestionario definido según el cargo que prestaba el/la actor/a social. Por la emergencia sanitaria actual, todas las instancias de diálogo con los/as trabajadores/as de CAMMEC fueron por videollamada.

Mientras que, durante las reuniones semanales de Comisión Directiva, llevamos a cabo la observación no participante, que también, desde que el Gobierno Nacional declaró la cuarentena en Argentina, se trasladaron a su modalidad online mediante sesiones virtuales por Zoom. En esas videoconferencias pudimos recolectar datos e información en cuanto a los temas que conversan, el tiempo que les dedican a cada uno, y analizar quiénes son los/as directivos/as que más veces, y menos, participan en las mismas.

3.4 Entrevista:

El Equipo de Cátedra Taller de Metodología de la Investigación Aplicada (2009) establece que la entrevista “es una técnica cualitativa que proporciona información sobre estados de opinión, permite obtener aspectos subjetivos de las unidades de análisis”.

Establece una interacción social, una relación mediada por la información ya que posibilita un diálogo entre una persona que busca proporcionarse de la misma y otra que debe posibilitarla. La entrevista en su carácter comunicativo, permite tanto al entrevistador como al entrevistado posicionarse hacia atrás y adelante en el tiempo.

Por su parte, la entrevista semi-estructurada cuenta con un guión de preguntas abiertas que se reiteran a los entrevistados, pero dejando lugar para la libre interpretación, y están orientadas por todos los temas.

A partir de lo expresado anteriormente, la recolección de datos comenzó por medio de una entrevista virtual, vía la plataforma Zoom, debido al contexto mundial por la pandemia del COVID-19, al Gerente General de la institución **Marco Julio Puricelli**. El objetivo fue conocer su visión sobre la realidad comunicacional de CAMMEC, sobre su área, y también de las demás áreas que componen la institución.

Se realizó una segunda entrevista donde se hizo foco sobre cuestiones más puntuales vinculadas al funcionamiento, administración y financiación de La Cámara. Ambos contactos con Puricelli se llevaron a cabo con la elaboración previa de una serie de preguntas semi-estructuradas, las cuales se direccionaron a aspectos específicos y globales de CAMMEC, para que el entrevistado pueda ahondar en esas consultas por medio de sus respuestas.

3.5 Observación no participante:

Según Black y Metzger (citado en Spradey 1979:86), la observación no participante es la manera por la cual se favorece la expresión de temáticas, términos y conceptos más espontáneos y significativos para una/s persona/s a investigar, sin la participación “activa” del investigador en el espacio de acción del/los mencionado/s actor/actores social/es.

En este trabajo de investigación pudimos constatar esta técnica a partir de observar desde una postura “externa” las reuniones que mantenían los miembros de la Comisión Directiva por Zoom, debido a la crisis sanitaria provocada por el COVID-19.

Para la realización de este Trabajo Final de Grado lo primero que se realizó fue analizar el contenido de la página web oficial de CAMMEC, y de las distintas redes sociales con las que trabaja la institución, para obtener un primer acercamiento a lo que es el sector y su realidad institucional.

Cristian Varela afirma en su escritos que “las instituciones se presentan siempre bajo un rostro idealizado que no coincide con su realidad concreta”(p4). Uno de los problemas que se tuvo al comenzar con la investigación es que con el aislamiento social obligatorio decretado en el mes de marzo del año 2020, no se pudo realizar una visita para analizar y ver cómo funcionaba la organización en su vida cotidiana. No obstante, la “nueva normalidad” de la organización es vía online, con lo que pudimos recolectar datos interesantes de cómo funcionaba la misma, en ese marco.

Iniciando el Trabajo Final de Grado, tuvimos dificultades para obtener entrevistas con las autoridades de CAMMEC, que como consecuencia nos limitaba obtener información sobre el funcionamiento de la institución maderera. Pero mientras progresábamos con la investigación académica, los actores sociales internos de la entidad cordobesa presentaron mayor predisposición y flexibilidad para la realización de encuentros virtuales con nosotros. Lo cual nos permitió recolectar datos vitales para el desarrollo de este diagnóstico.

A continuación, detallaremos cuáles fueron los interrogantes que surgieron a medida que realizábamos las entrevistas:

Grilla de preguntas para las autoridades de La Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba:

¿Cuál es tu rol dentro de CAMMEC? ¿Hace cuántos años estás ligado a la institución?

¿Tienes relación con la Comisión Directiva? ¿Cómo es esta relación?

¿Qué te parece la comunicación interna de CAMMEC? ¿Qué le cambiarías?

¿Cada cuánto se dan estas reuniones? ¿Tocan siempre los mismos temas o según la demanda del momento?

¿Cómo vienen llevando la nueva manera de comunicarse a través de videollamadas?

¿Cómo es la relación con tus compañeros de área?

¿A qué persona le respondes directamente desde tu puesto?

¿Tienes relación laboral con los socios de CAMMEC o no tienes incidencia con ellos desde tu cargo en la Cámara?

Grilla de preguntas para los socios de La Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba:

¿Qué tipo de comercio/pymes presentas y cuántos empleados tienes a tu cargo?

¿Por qué te asociaste a CAMMEC?

¿Cómo crees que es la comunicación con la Comisión Directiva?

¿Qué puntaje le darías?

¿En qué situación te contactas con la Cámara y con quién específicamente?

¿Con qué integrante/es de la Comisión Directiva tenes más relación y por qué?

¿La Cámara se comunica frecuentemente con los socios?

Cuando buscas una solución frente a un problema que se te presenta, ¿La Cámara cómo actúa frente a esto?

En el grupo de Whatsapp que están socios y no socios, y la Cámara, ¿Quién por parte de CAMMEC es el que siempre habla o comunica algo?

Grilla de Observación de las reuniones de Comisión Directiva de CAMMEC:

- ❑ Cantidad de participantes: varía el total según la temática pero frecuentemente son entre 23 y 24 personas (de los cuales 18 son integrantes de la Comisión Directiva y equipo de trabajo del Gerente General; luego están presentes 2 o 3 socios/as que no pertenecen a la CD de CAMMEC; y por último pueden haber también entre 2 o 3 personas que participan de la reunión virtual pero ya como actores importantes del diálogo como por ejemplo autoridades municipales o provinciales referidas al área comercial, económica, etc).
- ❑ Temas de las reuniones: cambia todas las semanas, algunos de los tópicos que se debaten son: situación de los comercios/pymes pertenecientes al sector, charlas con

funcionarios políticos municipales o provinciales, análisis de cada grupo de trabajo de la Comisión Directiva de CAMMEC, definir eventos virtuales que posibiliten a los socios mostrar y vender sus productos, concretar pedidos de ayudas económicas hacia el municipio o gobierno provincial, balance económico de la entidad maderera por mes, etc.

- ❑ Personas que más participan durante las reuniones virtuales: a partir de las reuniones de Comisión Directiva observadas semanalmente, determinamos que la Presidenta, el Vicepresidente, el Secretario General, el Tesorero y el Gerente General son quienes más hablan durante las mismas. Las decisiones de la Cámara las debaten entre todas las personas pero las ejecuta este grupo minoritario. En todas las reuniones, las ideas las desarrollan primero dichas autoridades, priorizando sus palabras.

El último directivo mencionado es siempre el mediador de las charlas, es decir, el que no solo le da inicio a la sala de Zoom laboral, sino que también el que interviene para cederle la palabra a tal o cual persona (además de expresar su opinión con respecto a la temática en cuestión). Guía las reuniones, cumpliendo con el cronograma establecido previamente que marca las pautas sobre qué hablar y cuanto tiempo dedicarle a cada idea.

Por otra parte, los/as Vocales Titulares y Suplentes también participan de las juntas virtuales, pero sus intervenciones son escasas y sus opiniones no tienen la misma importancia que las personas mencionadas en el primer grupo expresado anteriormente. Esto se debe a que las personas que cumplen los cargos de Vocales están divididos en grupos de trabajo estratégicos (áreas: comercial, capacitación, representación gremial) para CAMMEC. Lo que genera que tengan prioridad al hablar cuando se analizan temas relacionados a su campo de acción.

- ❑ Objetivo de cada reunión: el fin de cada junta virtual de Comisión Directiva de CAMMEC es poder solucionar, o analizar, las problemáticas (económicas, laborales, burocráticas, etc) que presenta tanto la institución cordobesa como los comercios,

industrias y/o pymes correspondientes a sus socios/as. Dialogan entre las autoridades de dicha Comisión para buscar una respuesta óptima a/los inconveniente/s y que les permita desarrollar su trabajo en función de una solución concreta.

Los trabajadores de la entidad maderera realizan un trabajo planificado y coordinado en base a pautas que marcan el correcto camino para lograr resultados favorables. Tienen comunicación constante con las personalidades políticas que representan al municipio y a la provincia en lo referido a comercio, medioambiente, agricultura, etc; por lo que es un aspecto que les permite contactarse directamente con aquellas en el momento que lo necesiten.

- **Esquema conceptual:**

Se presenta a continuación, un esquema que relaciona dimensiones y subdimensiones propuestas en el marco conceptual, con el/los indicador/es correspondiente.

Dimensión	Sub-dimensión	Indicador
Naturaleza de las instituciones		
Cultura organizacional: conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural.	Manifestaciones culturales	Conceptuales-simbólicas Conductuales Estructurales Materiales

	<p>Valores organizacionales</p>	<p>Compañía como entidad</p> <p>Los mercados exteriores de la compañía</p> <p>Operaciones internas de la compañía</p> <p>Personal de la compañía</p> <p>Relaciones de la compañía con la sociedad y el Estado</p> <p>Las relaciones de la compañía con la cultura en que opera</p>
	<p>Cultura de contexto alto</p> <p>Cultura de contexto bajo</p>	
<p>Comunicación</p>	<p>Acciones que configuran modos de comunicación: proceso social de producción, intercambio, negociación de formas simbólicas</p>	

	<p>Comunicación Institucional: hace pública la voluntad de la empresa, como colectivo de actores que se dirigen a su entorno.</p> <p>Conjunto de actividades, fenómenos y/o proceso</p>	<p>Finalidad: generar, producir, inducir, conservar, transformar: conocimientos, sentimientos, habilidades, destrezas de la población meta (personas, grupos, sectores)</p> <p>Ámbito: <u>interno:</u> comunicación interpersonal, grupal.</p> <p><u>Externo</u></p> <p>Redes y canales de comunicación: formales / informales. Ascendentes, descendentes, horizontales</p> <p>Funciones de la comunicación: <u>específicas:</u> establecer políticas, investigación, planificación, producción, emisión, distribución, docencia, evaluación.</p> <p><u>Complementarias:</u> publicitación, reclutamiento, capacitación, documentación, promoción</p>
--	--	---

	<p>Comunicación estratégica: emprendimiento, corporación. Propone un marco referencial operativo y lógico para tomar decisiones y actuar con el objetivo de generar valor</p>	<p>Sistémico: analiza interrelaciones no “cosas”</p> <p>Constructivista: construye “escenarios” sobre los que se opera, se privilegian fenómenos y el modo en que los públicos construyen realidades</p> <p>Interdisciplinaria: combina actividades de todos los sujetos ejecutivos</p>
<p>Actores sociales / públicos</p>	<p>Clasificación de actores</p> <p>Identificación de funciones y roles</p> <p>Análisis de actores</p> <p>Matriz mapa de actores</p> <p>Reconocimiento de las relaciones sociales</p> <p>Reconocimiento de las redes sociales existentes</p>	<p><u>Internos:</u> directivos, empleados o subordinados</p> <p><u>Externos</u></p>

	Participación: consultar, solicitar opinión, sugerencias, críticas para resolver un problema.	Co-gestión Delegación Niveles de participación
--	--	--

4. MARCO REFERENCIAL

Abordamos este apartado a partir de una entrevista realizada al Gerente General de CAMMEC (Marco Puricelli), en la cual desarrolló el contexto económico, político y social del sector maderero.

El primer aspecto mencionado consta de una economía de *dos velocidades*, es decir, dentro de la cadena de valor de la madera hay distintos subsectores que crecen según la demanda, como los destinados a la fabricación de muebles en general como así también los destinados al comercio.

Es por esto que se habla de una *economía de dos velocidades*, en donde cada subsector que trabaja con madera crece más o menos en relación con otro subsector.

“Todo lo que es la fabricación de muebles para lo que es hogares y superficies intermedias, está teniendo un aumento en sus ventas en comparación con el mismo mes del año pasado del 47%. Se puede decir que es un crecimiento exponencial en comparación con el desarrollo que el sector ha tenido en los últimos años” explicó el Gerente General, pero a su vez argumenta que *“también hay una gran parte del sector que está sufriendo una caída en comparación con el mismo mes del año”*..

Estas explicaciones dan cuenta de lo que es el concepto mencionado por Marco Julio Puricelli, por lo que se produce cuando dentro de un mismo sector hay datos tan desiguales.

Mientras que lo referido al contexto político del sector, es importante tener en cuenta que hay una fuerte identificación por el mismo, y que hay muchas medidas que lo ayudan y

fortalecen. Marco Julio Puricelli, integrante de la Comisión Directiva de la Cámara de la Madera Mueble y Equipamiento de Córdoba, nos aclaró lo siguiente *“(...)es que hay como “valores comunes” que están impregnados en todas las instituciones vinculadas a la defensa de la industria nacional, de aquellos eslabones de un gobiernos o segmentos de la economía, o políticas públicas que permiten justamente potencias todas las áreas complementarias a esa industria, como puede ser el diseño, conocimiento, la tecnología, administración pública”*.

Con esta cita se puede interpretar como Puricelli hace referencia a que el Estado tiene un rol clave para un mejor desarrollo del rubro, siendo un pilar fundamental a través de sus decisiones y sus acciones a nivel económico y político. Además, asegura que *“hay denominadores comunes que motivan al trabajo, y sí hay aquellos que son dirigentes/empresarios serios no hay una vinculación tan fuerte con los partidos y gobiernos desde el punto de vista político. Como que se trata de tener buena relación con el gobierno de turno y te tienen que perjudicar mucho para que uno se exprese públicamente sobre un tema. Es como si fuera un deportista de alguna manera”*. En definitiva el sector maderero mantiene siempre una buena relación con el gobierno de turno ya que de alguna manera es un aliado de primer nivel.

Y por último, la situación social del sector maderero a nivel nacional es, en palabras de Puricelli, la siguiente: *“desde la década del ‘90 viene sufriendo sistemáticamente golpes. Ocurrió con la importación de muebles de Asia en la década del ‘90, con la crisis del 2001, con la posterior recuperación económica que además le significó a ellos incorporar diseño para hacer del mueble algo competitivo”*.

El sector trabaja para que el mueble ocupe un rol en la sociedad mucho más importante del que ocupa, y que según el Gerente General, *“en realidad lo ocupa pero la gente no lo sabe”*. Hay mucha energía de las Cámaras empresarias a nivel nacional y también en Córdoba, para reconvertir y potenciar el sector, están insertándose al mercado electrónico, para generar competitividad.

El integrante de la comisión directiva asegura que la dirigencia empresaria del sector está con mucha ambición de potenciar el mercado porque saben que va a impactar en la cadena de valor del sector, sobre todo en la logística y en la generación de materias primas. Además agrega que falta un “*soporte digital*” en el que el consumidor logre vincularse con los productos del sector por internet.

Actualmente hay un proceso en el que la Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba está siendo parte que es el de instalarse y trabajar fuertemente en la cuestión forestal.

Marco Julio Puricelli afirma que *“Hoy en día Córdoba tiene una ley forestal que establece que el 2% de toda la superficie cultivable de la provincia, para un productor, debe estar sembrada con especies nativas de árboles”*.

Entonces, y por lo dicho anteriormente, se están ideando distintos mecanismos para poder encarar el cumplimiento de esa ley, que es uno de los tantos eslabones que tiene el sector maderero para potenciar el cultivo, con el fin de recuperar las áreas forestales que históricamente Córdoba ha tenido y que de a poco ha ido perdiendo. A su vez, el Gerente agregó que *“se hizo un trabajo que comenzó hace 7 años en el cual se llegó a la conclusión de que la madera cordobesa es de buena calidad, que el pino cordobés es de buena calidad, mejor que el misionero”*.

Lo que se pretende es demostrar que la madera cordobesa es buena, ya que es un eslabón clave de la cadena de valor, porque la ciudad de Córdoba tiene la tierra para cultivarlo. Marco Julio Puricelli asegura: *“tenemos una ley que nos regaló en términos legislativos, el 2% de toda la superficie cultivable de la provincia de Córdoba que tendría que tener plantado árboles”*.

En este sentido, La Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Cordoba, está incluida en normativas legales, *a nivel nacional* en la **Ley de Bosques Nativos**, *establece los presupuestos mínimos de protección ambiental de los bosques nativos, a fin de garantizar su conservación y su aprovechamiento sustentable.*

Fue promulgada el 17 de Diciembre de 2007.

Ley de Inversiones para Bosques Cultivados

-Instituyese un régimen de promoción de las inversiones que se efectúen en nuevos emprendimientos forestales y en las ampliaciones de los bosques existentes. Ámbito de aplicación y alcance. Generalidades. Adhesión provincial. Tratamiento fiscal de las inversiones. Apoyo económico no reintegrable a los bosques implantados. Disposiciones Complementarias. Esta Ley fue promulgada el 15 de enero de 1999 .

Ley de Riqueza Forestal, *esta ley establece que todo lo que se haga sobre los bosques y las tierras forestales está regulado por la misma, define el ámbito de alcance y aplicación de la ley.*

A su vez en el ámbito nacional, la Cámara está incluida en el *Decreto 133/99 - Reglamento de la Ley de Inversiones para Bosques Cultivados-* Referida a la promoción de inversiones en nuevos emprendimientos forestales y la ampliación de los bosques existentes- *en la Resolución Conjunta 157/2001 y 10/2001.*

En esta se explicitan las disposiciones que deberán cumplir los titulares de emprendimientos conforme lo establecido por la Ley 25.080, sus normas reglamentarias y complementarias, que soliciten la devolución del impuesto al Valor agregado correspondiente a la compra o importación definitiva de bienes, locales y/o prestaciones de servicios destinados a la inversión forestal.

Y por último *la modificación del Anexo Decreto 380/2001* y sus modificaciones - Reglamentario sobre el Impuesto y los Créditos y de Débitos en Cuenta Corriente Bancaria establecido por el Artículo 1ª de la Ley Nº 25.413.

A nivel Provincial CAMMEC, está incluida en la ley 10.467 - *Plan Provincial Agroforestal- Crease el Plan Provincial Agroforestal*”, con el objeto de *promover el desarrollo sostenible y mejorar la situación social, ecológica, paisajística y de producción de las diversas áreas de la Provincia. Promover y complementar la producción en el marco de las Buenas Prácticas Agropecuarias. Incentivar la protección de los suelos. Mejorar la calidad del Aire y del Agua.*

Y también presenta el *Decreto 1673/09: Presentación de planes Forestales de acuerdo al Programa Provincial-PRESENTACIÓN DE PLANES FORESTALES DE ACUERDO AL PROGRAMA PROVINCIAL.*

5. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

INTERNA

Este capítulo alude a la relación desarrollada entre las dimensiones conceptuales definidas (público interno, relaciones sociales y comunicación interna) a partir del análisis que realizamos de la información recolectada de las entrevistadas tanto a las autoridades de la Comisión Directiva de La Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba como también a los socios de la misma, y la teoría de cada autor/a elegido/a (en función de un diagnóstico de comunicación interna) para dicho escrito universitario.

La realidad institucional la analizamos e interpretamos según diferentes categorías teóricas, las cuales utilizamos para añadirle el fundamento y la claridad necesaria a los datos recabados y de esa manera poder profundizar mejor el estado que CAMMEC presenta en lo referido a su comunicación interna.

- El *público interno*, una de las dimensiones escogidas, lo indagamos y desarrollamos de acuerdo al tipo de relación aclarada previamente:

En primer lugar, percibimos que la teoría de Horacio Andrade Rodriguez de San Miguel (1995), desarrolla entre otros los conceptos de ‘cultura’, ‘creencias’ y ‘valores’. Los mismos se adecuan al estado de la Cámara, por lo que en los siguientes párrafos dichas nociones fueron interpretadas a partir de los datos recolectados.

La Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba se creó en pos de ayudar a los socios a poder ofrecer la producción de estos a mercados cambiantes, darle fuerza a las pequeñas y medianas empresas, y trabajar codo a codo con la fuerza sindical y el Estado.

El objetivo principal de la cámara es construir poder de negociación para defender los intereses del sector y de sus asociados.

La institución intenta, mediante distintas actividades y acciones, lograr un crecimiento estable del sector. Una de sus actividades más conocidas es realizar una vez al año la Feria Internacional del Mueble Argentino, en colaboración con las Cámaras de San Francisco, Río Cuarto y Cañada de Gómez. La intención de dicho evento es posicionar internacionalmente a los muebles de la región.

Integra junto a otras 26 cámaras del país, La Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines (FAIMA). Con sede en Buenos Aires, esta es el órgano máximo de la industria maderera a nivel nacional, y los representantes de la Cámara en la comisión directiva de FAIMA ocupan los cargos de Vocal Titular y Delegado Zonal.

Además es socia fundadora de la Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba (ADEC). Esta entidad sin fines de lucro, actúa como un espacio de cooperación entre los sectores público y privado para contribuir con el desarrollo económico y social de Córdoba.

Actualmente la empresa cuenta con 74 socios, que pagan una cuota mensual que va desde los \$145 a los \$1872. El costo de la misma va a depender de la cantidad de empleados que tengan las empresas, del tipo de socio que sean y que tipo de organización sea cada una (proveedor, forestadores o de comercio).

La labor de los asociados es fundamental en la vida política y organizativa de la institución, ya que estos son los que deciden cada dos años mediante votaciones quiénes serán los integrantes de la próxima Comisión Directiva y qué cargo ocupará cada uno.

Dicha institución presenta una norma interna que cancela automáticamente la membresía de aquellos/as socios/as que no abonen la cuota durante seis meses consecutivos. Los tres grandes grupos de socios que conforman CAMMEC son: los forestales, manufactureros y paletteros.

El gerente general define a los socios forestales como: “(...)son los que están vinculados a los aserraderos ya sea porque tengan aserraderos o solamente siembran pinos o algún tipo de árbol y luego lo cosechan en determinada época del año”. También, afirma que los manufactureros son “(...)aquellos que compran “pisos de madera” a marcas que lo fabrican como es el caso de la Presidenta y se ocupan de la comercialización de esos pisos se llamarán socios comerciales. También están en este grupo los que compran muebles y los venden pero no fabrican, es decir, no tienen industria”. Por último, “(...)aquellos que fabrican palets o embalajes” son los paleteros según Marco Julio Puricelli.

Uno de los principales objetivos de la Cámara es la defensa de los derechos e intereses de los asociados como así también promover y ejecutar actividades de distinto índole que ayuden al crecimiento del sector, cabe destacar que el portal institucional de CAMMEC está dirigido principalmente a sus socios y a las personas involucradas en el sector maderero.

A su vez, en la mencionada página web, se puede observar una referencia histórica de la institución como así también la misión y la visión. Estas fueron pensadas en pos de reunir a todas las personas físicas, jurídicas y a las instituciones, como así también ser una Cámara representativa para el sector.

Misión:

La Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba se crea para reunir en su seno a todas las personas físicas, jurídicas e instituciones, que industrialicen, comercialicen o presten servicios a lo largo de la cadena de valor de la madera y sus equivalentes y/o alternativos, para la confección de bienes intermedios y finales.

Visión:

Ser una Cámara empresaria que represente y asesore a las industrias y empresas vinculadas con el fin de acompañarlas a desarrollar un óptimo grado de competitividad, tanto en los mercados internos como externos. Prestar servicios eficientes y eficaces, además de desarrollar y ejecutar -con la mayor calidad- las acciones necesarias que posibiliten el crecimiento sostenido del sector y, en particular, de sus empresas asociadas.

Objetivos:

- *Defender los derechos e intereses de los asociados.*
- *Promover y facilitar la vinculación de los socios con instituciones y/o entidades públicas o privadas.*
- *Asesorar a todos los socios en cualquier clase de conflictos que le sugieren, relacionados con su actividad en el ámbito comercial o industrial, etc.*
- *Promover y ejecutar actividades que ayuden al crecimiento y desarrollo de las empresas asociadas.*
- *Capacitar en diversas temáticas concernientes a toda la cadena de valor.*
- *Suministrar información referente a los intereses del sector.*
- *Fomentar la calidad de productos y servicios de los asociados.*
- *Fomentar las actividades conducentes a facilitar la asociatividad intra y extra sectorial propia de la Cámara y de sus asociados.*
- *Afianzar las buenas relaciones entre la parte empresarial con las entidades que representan a los trabajadores.*

Teniendo en cuenta lo antes mencionado sobre la cultura organizacional de la cámara se pudo recabar información importante de cómo la misión y visión atraviesan transversalmente a la Cámara y a todos los que están involucrados con la misma. Mediante las entrevistas se obtuvieron frases interesantes para poder entender lo antes mencionado:

“(…) creemos que la forma de crecer es vinculándose con otras empresas y con instituciones tanto educativas como públicas, que es algo de lo que la cámara ofrece” afirmó Gastón Luna, socio comercial.

- *“Para tener representatividad en el sector” sentenció Eduardo Bals, socio forestal.*
- *“Para estar relacionados con colegas del sector maderero” expresó Federico Uanino, socio paleterero”*

Estas frases de los socios, fueron realizadas ante la pregunta *“¿Por qué te asociaste a CAMMEC?”*. Con estas afirmaciones, se puede analizar como la misión y la visión de la organización se ven reflejadas en el discurso del público interno, teniendo una fuerte adhesión a la cultura que la cámara transmite.

En sus redes sociales la cámara pública la adhesión de nuevos socios, para dar a conocer y generar una sensación de que cada vez acaparan a más afiliados de la industria de la madera. Dato a tener en cuenta es que CAMMEC siempre está en la búsqueda de nuevos socios. A su vez, en estas plataformas, se dan a conocer distintas campañas, cursos y entrevistas que realizan los miembros de la Comisión Directiva a distintos medios de la ciudad (La Voz del Interior) para dar a conocer las problemáticas del sector. Estas acciones dan legitimidad a la cámara, además de mantener la cultura organizacional que pregona CAMMEC.

- *"En momentos tan difíciles y agobiantes como se viven, que nuestro socios hayan destinado un tiempo y un alto compromiso en participar de esta asamblea, me llena de orgullo. Desde lo más profundo del corazón quiero agradecerles y garantizarles que vamos a trabajar fuertemente por el sector. Estamos preocupados y ocupados por hacer y construir. Insto a todos y cada a seguir trabajando y a seguir dando lo mejor de nosotros en esta incertidumbre tan compleja" Beatriz Bederian. (23 de mayo de*

2020). De forma virtual, la Cámara de la Madera de Córdoba aprobó su balance y renovó autoridades.¹

- “(...)manifestó su preocupación por los insumos que necesitan las industrias para trabajar, los planes de empleo y el apoyo a las pymes que son las generadoras de valor, trabajo y actores clave para salir de la crisis económica que deja la pandemia”. Roberto Patria. (25 de Agosto de 2020). Con el sello “Hecho en Córdoba”, la industria de la madera busca un trampolín de despegue.²
- Teniendo en cuenta lo analizado en los párrafos anteriores y a partir de la entrevista realizada a nuestro informante clave Marco Puricelli, comentó que CAMMEC se guía por los valores institucionales históricos..

El Gerente General afirmó que “los valores de CAMMEC se podría decir que son, fortalecer al sector, trabajo colectivo, cuidado del medio ambiente y transparencia. Una de las cosas que notaba fue una gran disparidad, de lo que nosotros comunicamos como CAMMEC, con lo que figura en lo institucional propiamente”.

Cada institución está formada por un sector de públicos que se encuentran vinculados. Esta dependencia según Muriel. M Y Rota. G (1985. p.291), proviene del hecho de que la institución requiere de sus componentes individuales para el logro de sus objetivos y para la supervivencia como ecosistema.

El público interno de la Cámara de La Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba: Comisión Directiva, empleados del Gerente General y Socios. La institución cuenta con 17 personas que pertenecen a la Comisión Directiva. En primer lugar la autoridad máxima de la misma es Beatriz Bederian, como Vicepresidente Martín Bonaldi, como Secretario General

¹La voz del Interior. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/de-forma-virtual-camara-de-madera-de-cordoba-aprobo-su-balance-y-renovo-autoridades>.

²La Voz del Interior. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/con-sello-hecho-en-cordoba-industria-de-madera-busca-un-trampolin-de-despegue>.

Fernando Alvarez Reyna y como Gerente General Marco Julio Puricelli, este último tiene a cargo dos empleados que son encargados de realizar tareas de gestión y de comunicación. Además esta Comisión cuenta con tres personas que están encargadas de la comisión revisadora de cuentas.

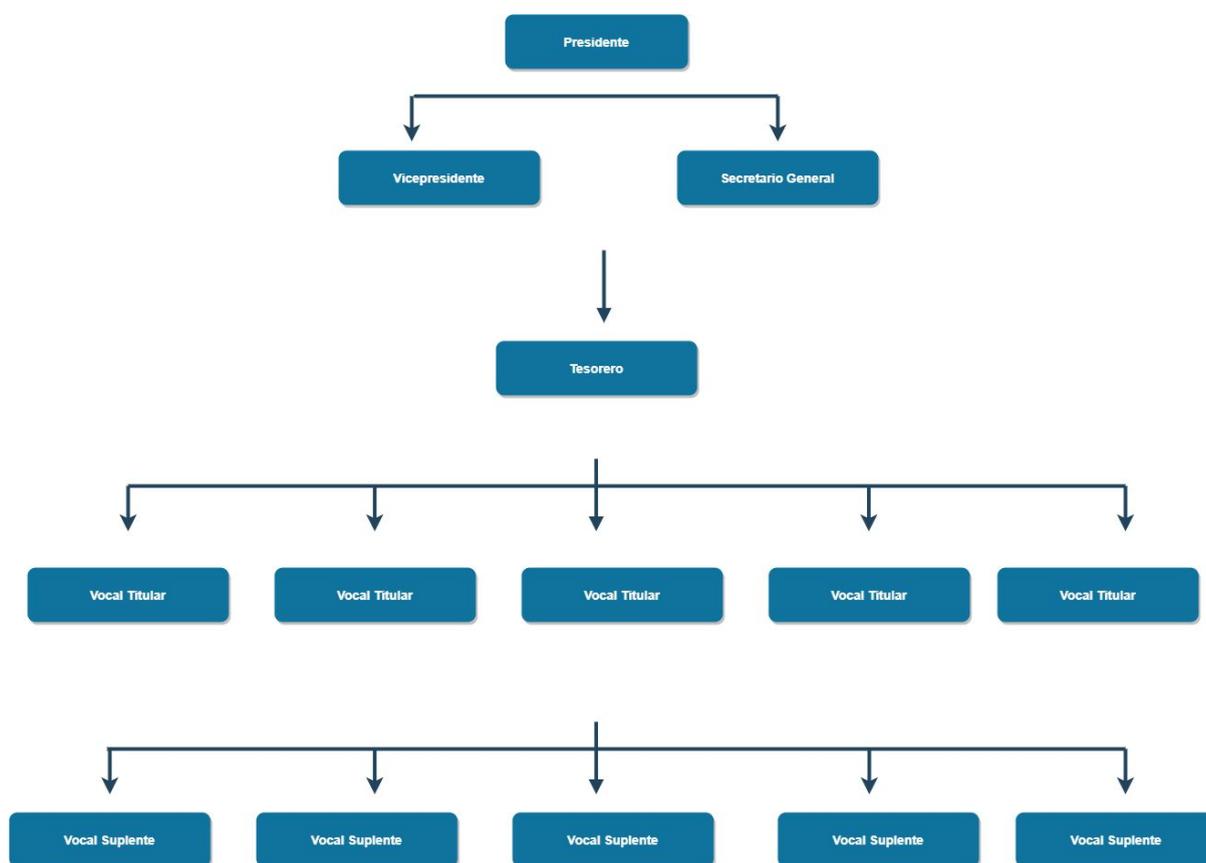
Mientras que los asociados son 74 que se dividen en tres grandes grupos, Comercial, Industrial y Forestal. Según el Gerente General de La Cámara, Marco Puricelli, los requisitos que deben cumplir estos potenciales actores sociales son: *“Decir que trabajas en madera, tener cuit y nada más. Hoy en día la Cámara de la Madera representa mucho más a los muebleros de Córdoba, el 80 % de socios son fabricantes de muebles. Y del otro lado están los que fabrican pisos de madera para casas, techos de madera para casas, etc”*.

Estos socios según la cantidad de empleados que tengan, pagan una cuota mensual o no. Es decir, los afiliados que tengan a cargo hasta 5 empleados no abonan tarifa mensual, mientras que después de esta cantidad de gente debe pagar una tarifa que va desde \$800 a \$1.800.

“Los consideramos públicos internos ya que están afectados por las decisiones de la Cámara, es decir afectan a todo el sector, estén afiliados o no. El que está asociado participa de las tomas de decisiones, forma parte de la vida interna de la cámara. Por ejemplo: ‘yo por mail me comunico de manera directa con el socio nuestro, después está lo que es la comunicación a todo el sector’, expresó Puricelli sobre estos actores.

Además, pudimos analizar que La Cámara posibilita que los comercios/pymes tengan un importante posicionamiento dentro del sector. Lo que beneficia no solo a los socios/as, sino también a la institución maderera ya que es la que promueve y asesora con actividades y propuestas a sus representados/as. Algunas de estas son la Expo Estilo Casa, la Feria Fimar (Feria Internacional del Mueble Argentino), donde los madereros tienen la oportunidad de mostrar sus productos y venderlos.

A continuación adjuntamos el organigrama de CAMMEC:



Presidente: Beatriz Bederian

Vice presidente: Martin Bonaldi

Secretario general: Fernando Alvarez Reyna

Tesorero: Lucas Barazotto

Vocal Titular: Soledad Milajer

Vocal Titular: Eduardo Valls

Vocal Titular: Erika Londero

Vocal Titular: Gustavo Viano

Vocal Titular: Celeste di Forte

Vocal Suplente: Esteban Dutto

Vocal Suplente: Gastón Luna

Vocal Suplente: Sergio Zen

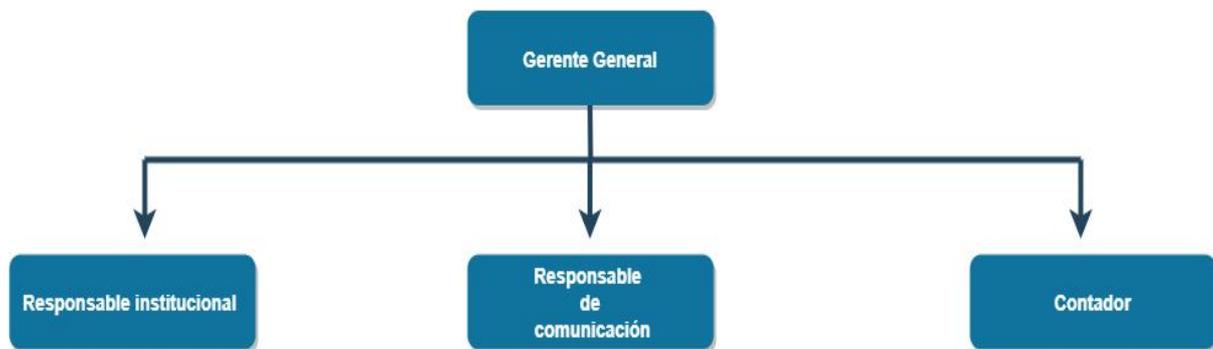
Vocal Suplente: Ignacio Verdú

Comisión Revisora de Cuentas: Roberto Patria

Comisión Revisora de Cuentas: Cristian Ludueña

Comisión Revisadora de cuentas: Diego Amaya

Gerente General: Marco Julio Puricelli



Estructura Organizativa

La organización CAMMEC cuenta con dos esquemas para poder entender cómo es su organigrama. El primero en orden de importancia tiene una forma de pirámide en la cual el presidente es el que tiene mayor poder en la toma de decisiones. Después en segundo lugar viene el vice presidente y el secretario general, seguidos por el tesorero, protesorero y prosecretario general. Para finalizar la estructura hay cinco vocales que tienen sus respectivos suplentes.

Por otro lado, el otro esquema, que tiene una directa relación con la Comisión Directiva y con la toma de decisiones, está compuesta por un gerente general, que es quien tiene relación con los directivos y a su vez, es el responsable de las acciones que realizan los recientemente nombrados..

La estructura organizativa de CAMMEC, está definida en su estatuto. En este se describen los distintos tipos de socios que la conforman y las funciones de la Comisión Directiva.

Se define a los socios según las siguientes categorías:

ACTIVOS: Son las personas físicas o jurídicas, que se dediquen en forma parcial o total a actividades que ocupen o se relacionen con la madera, mueble y/o equipamiento. En los casos de personas físicas, deberán contar con no menos de 18 años de edad, ocupación honorable y buenos antecedentes morales, debiendo además abonar seis cuotas mensuales adelantadas, cuyos montos fijará la Comisión Directiva.

Para ser Socio Activo se requiere la presentación de una solicitud apoyada por la firma de un Socio y ser aprobada por la Comisión Directiva.

Honorarios: Son las personas físicas o jurídicas a las cuales a propuesta de la Comisión Directiva, la Asamblea otorgue el carácter de tal, merced a los destacados servicios prestados a la Entidad o a la actividad del sector.

La Cámara está representada por la Comisión Directiva, integrada por un Presidente, Vice-Presidente, un Secretario General, Un tesorero, Cinco Vocales Titulares y Cinco Vocales Suplentes. Para integrar estos cargos se requiere pertenecer a la categoría de socio activo, ser mayor de edad y encontrarse al día con la Tesorería.

Según el Estatuto, los miembros de la Comisión Directiva, en su totalidad, serán elegidos por los socios activos reunidos en Asamblea General. La Comisión además, se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al mes y extraordinariamente siempre que el Presidente lo estime necesario o lo soliciten tres de sus miembros. Sus resoluciones serán válidas cuando sean adoptadas por más de la mitad de los presentes.

En cuanto a las Asambleas que convocan a todos los socios, serán ordinarias y extraordinarias y solo podrán participar en ellas los socios activos que tengan por lo menos tres meses de antigüedad.

La Asamblea General Ordinaria es convocada una vez por año, dentro de los 60 días siguientes al cierre del ejercicio social que se fija al 31 de Marzo de cada año.

Las Asambleas Generales Extraordinarias las realizan cuando la Comisión Directiva lo estime necesario o cuando sea solicitada por la Comisión Revisadora de Cuentas o por un número de asociados no menor de la quinta parte que conforman el total de los que tienen derecho al voto.

Además, pudimos analizar que La Cámara posibilita que los comercios/pymes tengan un importante posicionamiento dentro del sector. Lo que beneficia no solo a los socios/as, sino también a la institución maderera ya que es la que promueve y asesora con actividades y propuestas a sus representados/as. Algunas de estas son la Expo Estilo Casa, la Feria Fimar (Feria Internacional del Mueble Argentino), donde los madereros tienen la oportunidad de mostrar sus productos y venderlos.

- **Bienes/servicios :**

La Cámara de Madera de Córdoba busca generar empresarios competitivos, un sector desarrollado, y productos y servicios de calidad. Por eso, cuenta con más de 70 socios pertenecientes tanto al rubro público como privado, con el fin de promover el crecimiento de aquellos y posicionar el mercado en cuestión.

-Dicha institución se encarga de brindarle información específica, vía mail, a sus miembros sobre: las últimas noticias sectoriales; oportunidades comerciales y lo que respecta a las rondas de negocios; programas y capacitaciones; ferias y eventos a realizarse; novedades legales e impositivas; proveedores del sector; organismos e instituciones vinculadas al rubro; líneas crediticias redituables.

Además, cuenta con variados convenios de fortalecimiento sectorial para sus socios. Desde beneficios y asesoramiento profesional de tipo contable, jurídico, gestión y recursos humanos, seguros, ART, hasta servicios médicos para empresas.

CAMMEC también produce bienes comerciales, en los cuales sus representados tienen la oportunidad de participar y colaborar en cada uno de ellos y, según el producto, pueden

acceder a beneficios exclusivos. Algunos de los eventos más relevantes en los cuales la entidad muestra sus fabricaciones son:

-Fimar (Feria Internacional del Mueble Argentino): exposición única en el interior del país de las últimas tendencias en interiorismo, mobiliario, diseño y arquitectura.

-Expo Estilo Casa: escenario exclusivo dispuesto para que el industrial del mueble concrete buenos negocios en forma directa y personal con potenciales clientes de todo el país.

-Electrodom (Feria Internacional de Electrodomésticos, Tecnología y Hogar): escenario exclusivo que reúne en un solo lugar lo mejor del rubro.

-SMA (Salón del Mueble Argentino): espacio de exhibición donde diseñadores y emprendedores de muebles se contactan con compradores mayoristas y fabricantes de grandes volúmenes para comercializar sus piezas.

Por otra parte, este organismo cordobés capacita, por medio de diversas instancias, como cursos, talleres, seminarios, workshops y programas, a titulares y personal de las empresas relacionadas a este sector industrial. Los instruyen acerca de tópicos referidos a los cambios tecnológicos que se producen diariamente, el desarrollo de nuevos conocimientos, competencias y actitudes relacionados al rubro.

Algunas capacitaciones son derivadas de la Dirección de Formación para Empleo, según nos comentó Marco Julio Puricelli (Gerente Comercial de CAMMEC). Esta depende del Ministerio de Trabajo de la Nación, que destina mucha plata todos los años para federaciones empresariales nacionales con el fin de que aquellas capaciten a sus trabajadores. También están involucrados gremios, entre otros.

Las federaciones desarrollan un puntaje en función de la eficiencia que tiene cada Cámara para ejecutar esas capacitaciones. Por ejemplo, actualmente CAMMEC tiene la máxima

puntuación en Faima. Por ello, esa institución puede recibir hasta \$100.000 por cada capacitación que desarrolle en Córdoba para empleados y empresarios vinculados al sector.

Son profesionales y especialistas los responsables de dictar y enseñarles temas de distinta índole al público interesado. Algunas de estas oportunidades de asesoramiento tienen espacio en un aula ubicada 12a Cámara de la Madera, y otras en la Facultad de Arquitectura con quien la representante de las pymes tiene convenios:

-Curso de Posgrado en Diseño de Muebles: capacitación en diseño aplicado a la industria del mueble que ya lleva más de diez años desarrollándose en la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño (UNC), con la colaboración de las empresas asociadas a la Cámara.

-Observatorio de la Madera y el Mueble: capacitación para poder coordinar y articular políticas industriales y tomar decisiones dentro de las empresas.

-Toco Madera: es un workshop organizado conjuntamente por CAMMEC y FAUD. Tiene como objetivo buscar que la madera sea protagonista de intervenciones en la ciudad y de esta manera promover el uso de la misma.

La institución maderera se caracteriza en estos casos por concederle a sus socios una bonificación especial y un trato diferenciado. Es decir, por tener ese vínculo, esas personas tienen derecho a utilizar la sala de reuniones y capacitación, con capacidad para 25 personas, que hay en la Cámara.

Datos identificatorios, de ubicación y de contacto:

- **Denominación Social:** Cámara de la Madera.
- **DIRECCIÓN:** Av. Colón 350 Piso 2 Of 7, 8 y 9

- **TEL:** +54 351 424 3214 / 423 3459/ 424 3214 / 351 328-9485 (WhatsApp)
- **E-MAIL:** info@cammec.org.ar
- **Facebook:** Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba (CAMMECba)
- **Twitter:** @CAMMECba
- **Instagram:** @camme.cba

Sector, rubro y jurisdicción de pertenencia:

-Sector Institucional: Tercer sector

-Rubro: Construcción

-Jurisdicción de pertenencia: Provincia de Córdoba.

Referencia histórica institucional

La formación de *La Cámara de Industriales de la Madera* -como se llamó en sus orígenes- se constituyó el 26 de noviembre de 1944, fruto del crecimiento de la Provincia de Córdoba y el desarrollo de su actividad maderera.

A mediados de dicha década, los cambios producidos a nivel global, provocan un proceso de industrialización que provoca una tecnologización de las industrias Argentinas. En consecuencia a esto, en este periodo se propaga el uso de maquinarias y comienza la formación de un sector sindical organizado que involucra a los empleados del sector maderero.

Frente a este presente histórico, la institución se organiza en pos de atender la necesidad de ofrecer la producción de sus miembros a mercados en su momento cambiantes, aglutinar a pequeños y medianos empresarios madereros y a trabajar junto a la fuerza sindical con el apoyo mutuo del Estado.

El objetivo de la entidad desde un principio fue la de ganar poder de negociación y defender los intereses del sector. Por esto es que CAMMEC, acompaña el crecimiento de la actividad maderera en su contexto socio-político y económico, que está en constante movimiento y reestructuración.

Los miembros de CAMMEC, entienden que la clave para el crecimiento económico es la asociación de empresarios madereros, en torno a una institución que los aglutina y acompaña para encontrar estrategias de desarrollo en conjunto.

La institución integra junto a otras 26 cámaras del país, *La Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines (FAIMA)*. Con sede en Buenos Aires, esta es el órgano máximo de la industria maderera a nivel nacional, y los representantes de la Cámara en la comisión directiva de FAIMA ocupan los cargos de Vocal Titular y Delegado Zonal.

La Cámara, además, es socia de la Unión Industrial de Córdoba (UIC), *La Unión Industrial de Córdoba (UIC)*, es una entidad gremial empresaria creada en 1961 que agrupa todos los sectores de la industria constituyendo un ámbito en el que se tratan las inquietudes sectoriales y se analizan las normas oficiales, nacionales, provinciales y municipales.

Esta cámara posee un amplio espectro representación Industrial que se refleja en la heterogeneidad de sus públicos, ya que las empresas que integran la entidad son, grandes, medianas, pequeñas.

Asimismo, CAMMEC, conforma otra asociación como es la *Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba (ADEC)*, con quien articula esfuerzos e intercambia experiencias procurando la consolidación y el crecimiento tanto de los socios como de la Cámara misma.

Años de trabajo acreditan el discurrir de La Cámara de La Madera de Córdoba, entidad con el claro fin de impulsar y fortalecer la industria de la madera y el mueble es responsable de la organización de numerosos eventos, como FIMAR (Feria Internacional del Mueble Argentino), que se realiza junto con las Cámaras de San Francisco, Río Cuarto y Cañada Gomez.

A lo largo de los años la institución conformó lo que se denomina el *CLUSTER del mueble*, con una mirada para aumentar la competitividad del sector, su fin último es el de preparar a las industrias para el mercado internacional; **El cluster** está integrado por varios sectores como el Metalúrgico, el Plástico, la parte informática y electrónica y ADEC.

A través de las inversiones en tecnología, que se dan año tras año permite optimizar mayores volúmenes a nivel mercancía y se optimizan los tiempos para abastecer tanto al mercado interno como externo.

- Por otra parte, la segunda dimensión conceptual explicada fue la de *relaciones sociales*, y la misma presenta el tipo vínculo e influencia que tienen los directivos y socios dentro de la entidad maderera.

Según explica Mario C. Robirosa (1996) con el concepto de “actor social”, es el que se relaciona de inmediato con la institución, caracterizado por cumplir un rol en la misma y actuar en función de sus propósitos e intereses. Otro concepto que será de utilidad para el desarrollo de este ítem es el de “Niveles de participación” de Díaz Bordenave.

A partir de un análisis exhaustivo de los actores sociales en cuestión pudimos diagnosticar diferentes relaciones entre ellos. Es decir, en cuanto a su grado o poder de influencia en las tomas de decisiones que la Comisión Directiva de La Cámara lleva a cabo, y también el vínculo (afinidad o no) entre los/as integrantes de la misma.

Por esto podemos afirmar, en relación a lo observado en las reuniones semanales de dicha Comisión (vía Zoom desde que empezó la cuarentena por el COVID-19), que las personas

que tienen más participación e influencia en las charlas son: la Presidenta, el Vice-presidente, el Secretario General, Tesorero y Gerente General.

Mientras que los restantes actores que pertenecen a la Comisión, como son los 5 Vocales titulares y 4 Suplentes, y 3 Revisadores de Cuentas, tienen menos grado de participación en las reuniones online.

Esto último se refleja en las reuniones semanales de Comisión Directiva vía Zoom, donde están presentes todas las autoridades de CAMMEC. Semana tras semana observamos que siempre las personas con más participación son las que componen el primer grupo mencionado anteriormente. No quiere decir que al resto de los/as directivos no se les conceda la palabra, sino que, por lo general, se debaten o comentan situaciones que requieren de la participación esencial de ciertas personas antes que otras.

Luego, y si las distintas temáticas propuestas en cierto día de reunión laboral tienen relación con su área/cargo, los/as directivos/as con menos intervención en la misma son los/as que toman la palabra. Su momento o espacio de participación se produce de ser necesario, de lo contrario es común que estén presentes en las reuniones pero sin participar.

Los socios directamente no tienen influencia alguna en la toma de decisiones de la Comisión Directiva. Pueden presenciar las reuniones pero no participar, aunque sí eligen a las autoridades de la institución al momento de votar por ellas. Esta condición, la cual el grupo de socios/as puede observar las instancias de reunión entre las autoridades de CAMMEC, fue posible y determinado por primera vez en la historia de la institución con la nueva Comisión Directiva que tiene a Beatriz Bederian como presidenta.

“Antes las reuniones de comisión eran de mesa de comisión y no tenían participación ningún tipo de socio. Hoy, aunque el socio no integre la Comisión Directiva, puede estar presente en las reuniones.”

Y justamente esa es la idea, tratar de conocerlos, de hablar, interactuar y trabajar con las necesidades de estos para que la institución pueda darle soluciones. Y para que ellos se puedan sentir representados”, expresó Erika Londero, Vocal Titular de CAMMEC.

Lo expresado previamente no define que los actores sociales con menos participación en las reuniones de trabajo no tengan vínculo personal con el primer grupo mencionado. Es decir, no determina que las interacciones personales sean nulas o de conflicto, más bien son profesionales, donde todas las personas trabajan en conjunto, cada una desde su cargo, colaborando con el funcionamiento de CAMMEC. Algunos testimonios de las autoridades de CAMMEC que reflejan lo descrito en cuanto al tipo de relación, son los siguientes:

- *“Con la mayoría de la actual comisión ya tenemos una relación desde antes, ya que mucha gente estuvo en la comisión anterior entonces ya nos conocemos. Es una relación, si bien no nos vemos habitualmente porque las reuniones anteriormente eran cada 3 semanas, con muchos al tener ese contacto diario por teléfono y demás, uno ya genera lazos estrechos. Y obviamente, como en todo lugar, una tiene mayor afinidad con algunas personas que con otras, donde se forma un lindo equipo de trabajo”, afirmó Erika Londero, Vocal Titular de CAMMEC.*
- *“Tengo relación, es excelente con todos los miembros de la Comisión Directiva, obviamente que con algunos es más fluida por la dinámica diaria del trabajo y con otros no tanto. Por lo general es por Whatsapp, últimamente porque bueno con el tema de la pandemia es todo virtual, no nos queda otra”, dijo Horacio Salva, encargado de comunicación de CAMMEC.*

Díaz Bordenave realiza un análisis sobre los grados de participación que hay en una organización y como es la relación que tienen los directivos con el resto de las personas que involucran la institución.

El tipo de consulta que realizan los directivos de la cámara a sus públicos es “facultativa”, porque como refiere el autor Díaz Bordenave (1985), los subordinados pueden ser consultados en diversas ocasiones pero la decisión final es tomada por los directivos.

En CAMMEC, analizando los distintos momentos en los cuales se fue obteniendo información, definimos que el concepto desarrollado por el autor es pertinente para poder analizar con mayor precisión las acciones que se realizan en esta institución.

Para completar el análisis de los actores sociales propuesto por Díaz Bordenave, se incorporan los conceptos propuestos por Pozo Solis (2017) que refieren a relaciones predominantes y niveles de poder.

Jerarquización del poder , según el autor, es la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones que se emprenda con la intervención. Se considera los siguientes niveles de poder:

-*Alto*: predomina una alta influencia sobre los demás.

-*Medio*: la influencia es medianamente aceptada.

-*Bajo*: No hay influencia sobre los demás actores.

En este sentido, los que componen el primer nivel anteriormente determinado son: Beatriz Bederian (Presidenta), Martin Bonaldi (Vice-presidente), Fernando Alvarez Reyna (Secretario General) y Marco Puricelli (Gerente General).

El nivel medio, por su parte, está integrado por la totalidad de los Vocales Titulares y Suplentes. Finalizando, los Revisadores de cuenta y los asociados con su nivel de participación bajo.

La capacidad de contar con el poder, adquirido por medio de las elecciones de Comisión, donde los socios votan, hace que la Presidenta pueda influir y tener más poder que, por una parte, el resto de las autoridades que conforman su equipo directivo y, por otra, la gente (socios) que representa la institución a la cual preside, defendiendo sus derechos e intereses.

Es decir, estos últimos actores al tener participación en La Cámara pero no poder expresar una posible opinión en lo que respecta a la toma de decisiones, están sujetos a acatar las directrices que la Comisión Directa que votaron ejecuta en determinados momentos.

Mientras que las relaciones predominantes aluden a las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto), en la propuesta de intervención. Por eso, determinamos que, en base al análisis realizado a CAMMEC, se establece una relación de confianza entre el público interno de dicha institución. Díaz Bordenave denomina a esta relación como:

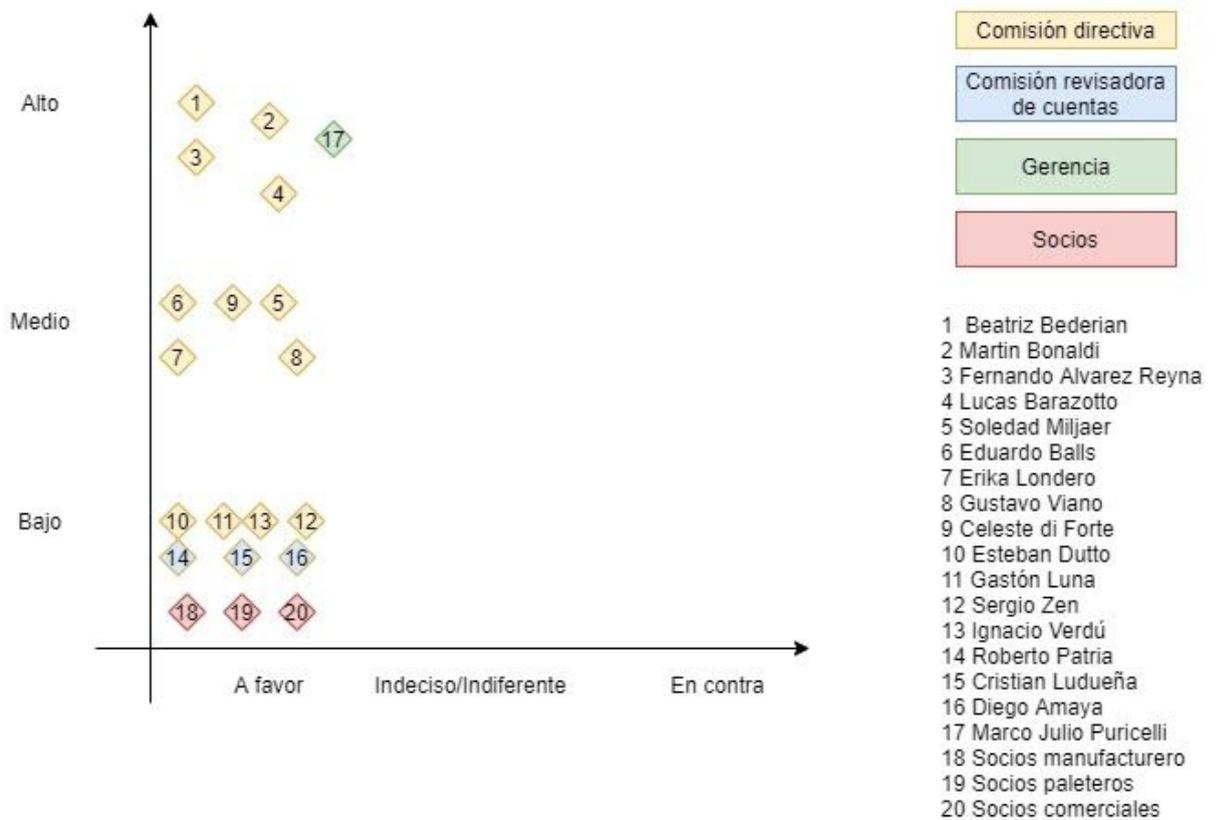
-A favor: predomina las relaciones de confianza y colaboración mutua.

Es así el tipo de vínculo entre estos actores debido a que por un lado, CAMMEC busca representar y defender a los comercios, pymes o particulares asociados al sector maderero, otorgándoles beneficios y servicios que ayuden a expandir y proteger su fuente laboral. Mientras que por otra parte, es decir los socios, buscan una entidad que defienda sus intereses relacionados al rubro en cuestión, por lo que encuentran en CAMMEC un espacio de unión, participación y reciprocidad entre pares.

Hemos recolectado información a través de entrevistas que ejemplifica la relación de afinidad descrita, no sólo entre un mismo público interno (vínculo entre integrantes de la Comisión Directiva) sino también con otros:

- *“Con la mayoría de la actual comisión ya tenemos una relación desde antes, ya que mucha gente estuvo en la comisión anterior entonces ya nos conocemos. Es una relación, si bien no nos vemos habitualmente porque las reuniones anteriormente eran cada 3 semanas, con muchos al tener ese contacto diario por teléfono y demás, uno ya genera lazos estrechos. Y obviamente, como en todo lugar, una tiene mayor afinidad con algunas personas que con otras, donde se forma un lindo equipo de trabajo”*, dijo Erika Londero, Vocal Titular.
- *“La relación es excelente con todos los miembros de la Comisión Directiva, obviamente que con algunos es más fluida por la dinámica diaria del trabajo y con otros no tanto.
Con todos los socios la relación es muy aceptada en general, pero obviamente que con algunos es más aceptada que con otros, pero porque bueno, es como, para decirlo de alguna forma, “tienen más puesta la camiseta de la cámara” o tienen más años en la misma, además son expositores habituales de nuestras ferias, entonces tenemos un contacto más fluido, más del cara a cara”*, expresó Horacio Salva, encargado de comunicación de CAMMEC.
- *“Mi relación con la Comisión Directiva es directa, respondo a ella, es la unidad ejecutiva de La Cámara. La relación es fluida, yo permanentemente genero informes y respondo a ella.
No tengo relación laboral con los socios, por ahí algunos socios que han necesitado alguna ayuda puntual en alguna cuestión económica o contable y se ha hecho asesoramiento pero por fuera de La Cámara”*, comentó Cristian Balancini, el Contador externo de La Cámara de la Madera.

- “Mi relación con la Comisión Directiva directamente es con Beatriz (Presidenta), Marco (Gerente General), y algunos otros miembros que participan activamente de los grupos de trabajo en los que me encuentro”, mencionó Gastón Luna, socio comercial.
- “Mi relación directa con la Comisión Directiva es con Sergio Zen (Vocal Suplente) porque se dedica al mismo rubro”, dijo Federico Uanino, socio paletero.



MAPEO DE ACTORES CAMMEC				
GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTOR SOCIAL	ROL	RELACION PREDOMINANTE	JERARQUIZACION DE SU PODER
Comisión directiva	Beatriz Bederian	Presidenta	Colaboración	Alto
Comisión directiva	Martin Bonaldi	Vicepresidente	Colaboración	Alto
Comisión directiva	Fernando Alvarez Reyna	Secretario General	Colaboración	Alto
Comisión directiva	Lucas Barazotto	Tesorero	Colaboración	Alto
Comisión directiva	Soledad Milajer	Vocal Titular	Colaboración	Medio
Comisión directiva	Eduardo Balls	Vocal Titular	Colaboración	Medio
Comisión directiva	Erika Londero	Vocal Titular	Colaboración	Medio
Comisión directiva	Gustavo Viano	Vocal Titular	Colaboración	Medio
Comisión directiva	Celeste di Forte	Vocal Titular	Colaboración	Medio
Comisión directiva	Esteban Dutto	Vocal suplente	Colaboración	Bajo
Comisión directiva	Gaston Luna	Vocal Suplente	Colaboración	Bajo
Comisión directiva	Sergio Zen	Vocal Suplente	Colaboración	Bajo
Comisión directiva	Ignacio Verdú	Vocal Suplente	Colaboración	Bajo
Comisión revisadora de cuentas	Roberto Patria	Revisor de cuentas	Colaboración	Bajo
Comisión revisadora de cuentas	Cristian Ludueña	Revisor de cuentas	Colaboración	Bajo
Comisión revisadora de cuentas	Diego Amaya	Revisor de cuentas	Colaboración	Bajo
Gerencia	Marco Julio Puricelli	Gerente general	Colaboración	Alto
Socios manufacturero			Colaboración	Bajo
Socios paletero			Colaboración	Bajo
Socios comerciales			Colaboración	Bajo

- Y por último desarrollamos la dimensión *comunicación interna*, donde determinamos los canales por los cuales se informan las autoridades y socios de CAMMEC, y la eficacia que tienen dichas vías comunicativas:

Seguimos la teoría de Washington Uranga (2006, p.30), que toma el concepto de *Comunicación* como un “proceso de social de producción, intercambio y negociación” de formas simbólicas. De esta manera, y a partir de los datos recolectados en base a entrevistas y observación no participante al público interno de la institución, pudimos determinar los modos en que se comunican.

Por lo tanto, y debido a la emergencia sanitaria mundialmente conocida como Covid-19, las vías de diálogo entre los trabajadores y socios de la institución son Whatsapp, E-mail y Zoom. Son canales de comunicación mediatizados debido a que, por la situación sanitaria actual, CAMMEC optó por usar esas vías para contactarse con los públicos internos que componen la institución.

A continuación mencionaremos algunas afirmaciones de ciertas autoridades de la Comisión Directiva de CAMMEC sobre estos procesos sociales de intercambio de información:

- *“La comunicación, considero que está muy buena pese a lo que estamos viviendo. La posibilidad que las reuniones sean virtuales creo que le permite a la gente pueda asistir porque requiere menos tiempo, evitas el traslado, entonces también ayuda a una mayor convocatoria”*, dijo la Vocal Titular, Erika Londero.
- *“Con la llegada del Whatsapp, la comunicación se hizo más fluida e instantánea. De todos modos, como cualquier institución se ordenaba la comunicación a los socios vía notas que salían por email para mantenerlos informados y también se creó un grupo de difusión para comunicaciones más instantáneas. Hoy la nueva presidencia presentó una metodología de trabajo en la comisión muy inclusiva donde además queda abierta a los socios que quieran asistir, todo un desafío”*, expresó Soledad Milajer, Vocal Titular

Pascale Well (1992) explica que el objetivo de la comunicación institucional es “dar a conocer la voluntad de la empresa de ser una colectividad” que se dirige a su entorno y suscita la adhesión a su proyecto, lo que considera de suma importancia la autora es la identidad global que la imagen transmite a través de los procesos de comunicación. Estos procesos comunicacionales difunden los mensajes y a la vez presentan la identidad de la institución.

En este sentido, Pedro Avejera (1987, p.11) define a la comunicación institucional como *“el conjunto de fenómenos, actividades y/o procesos cuya finalidad implícita o explícita es la de generar, inducir, producir, conservar y/o transformar los conocimientos, actitudes sentimientos, habilidades y/o destrezas de las personas, grupos, colectividades, sectores y/o clases sociales que constituyen su población meta”*

De esta forma, y por medio de todas las aplicaciones digitales señaladas previamente, y que son tan demandadas para todos los trabajos en sí desde que empezó la cuarentena en

Argentina, permiten a los empleados y socios de La Cámara generar un nuevo vínculo que hasta antes no presentaban o conocían para informarse o reunirse: el online. Al ser un recurso que utilizan por primera vez para el campo laboral, a continuación Horacio Salva (encargado de comunicación de CAMMEC) dijo, sobre esta “comunicación digital”, lo siguiente:

- *“Las reuniones han sido para bien, esto del Zoom, porque al ser reuniones presenciales de Comisión Directiva iban seis, ocho, diez, ponele doce como mucho y en la última reunión de Comisión Directiva tuvimos veintiuno. Es buenísimo porque incluso se suman socios desde la comodidad de su casa, nosotros tenemos socios en distintos puntos de la provincia sobre todo en la zona de Villa del Rosario, donde hay un pueblo industrial mueblero muy grande así que ha sido para bien esto del Zoom”*, mencionó Horacio Salva, encargado de la comunicación.

Para Avejera, la comunicación interna es *“un conjunto de procesos de interacción interpersonal, organizacional e interorganizacional que se establece consecutivamente entre sus miembros, en cumplimiento de los objetivos institucionales y en defensa de las estrategias de sobrevivencia de los involucrados”* (p.12).

En este contexto, el autor mencionado anteriormente explica que la comunicación interpersonal es la que tiene mayor presencia en las instituciones, ya sea cara a cara o mediatizada de tipo diádica, grupal y colectiva. Por lo tanto, se deben reconocer las redes de comunicación y canales que utiliza la institución para una comunicación formal.

Además, todos los actores sociales internos que integran CAMMEC están distribuidos en dos grupos de Whatsapp para informarse sobre temas laborales: en uno se encuentran todos los miembros de la Comisión Directiva, y en el otro todos los socios y no socios (es decir los que fueron alguna vez) compuesto por 130 miembros.

Lo que se habla en el primer grupo son los temas a tratar en las reuniones semanales, toda información correspondiente al sector y todos aquellos datos contextuales que tengan que ver con el rubro específicamente.

Por otra parte, el uso que le dan al segundo grupo es el de seguir manteniendo el feedback a partir de información relacionada con el sector, dudas que presenten los asociados (o no) y los avisos sobre las reuniones virtuales semanales.

El encargado de mantener informado al grupo es el Gerente General de CAMMEC, Marco Puricelli; y también se ocupa de enviar un e-mail todas las semanas a todos los socios informando novedades del sector.

Mientras que la plataforma Zoom es la que más resultado les da en lo que respecta a la comunicación efectiva de la Cámara en esta situación de pandemia, a través de esta nueva comunicación todos los martes de 18hs a 19:30hs se hacen reuniones virtuales de Comisión Directiva, en donde los socios pueden presenciar pero no intervenir de la charla.

Previamente por Whatsapp se especifican los temas a tratar con su respectiva duración (Novedades del sector, balanza de pagos, eventos, etc).

En este proceso de investigación pudimos presenciar vía Zoom un evento histórico como fue la primera elección de Comisión Directiva de manera virtual, con Beatriz Bederian como Presidenta de la misma.

La comunicación diaria entre la Comisión Directiva de CAMMEC y sus socios, por lo que pudimos constatar por medio de entrevistas a estos últimos, es “muy buena”. El contacto directo lo tiene la Presidenta, el Gerente General y el encargado de la comunicación de la institución. Algunos testimonios en cuanto a esto son los siguientes:

- *“La comunicación es desarrollada por la gerencia, por lo que todos los días un mensaje de Whatsapp o un mail le envía a los socios. Mientras que los primeros y*

terceros lunes de cada mes, se reúnen en la Cámara de la Madera”, dijo Marco Puricelli, Gerente General de CAMMEC.

- *“Creo que la comunicación interna es fluida, siendo parte de la comisión, estoy en contacto directo con varios de los miembros, con frecuencia diaria. Hay un grupo de Whatsapp que es general para comunicaciones, pero que sólo puede escribir la Presidenta, el Gerente General y el encargado de comunicación (Horacio Salva)”*, expresó Gastón Luna, socio comercial de La Cámara.
- *“La comunicación interna con la Comisión Directiva es muy buena”*, dijo Federico Uanino, socio palettero.

A partir de la especificación *“muy buena”*, expresada por los actores sociales anteriores, en relación a la comunicación interna de La Cámara, podemos determinar que los procesos de interacción interpersonal, organizacional e interorganizacional se producen de forma vertical.

Es decir, que todo lo que comunica e informa la Comisión Directiva es dirigido de manera *“descendente”* al resto de los empleados y socios. Permitiendo que la comunicación entre el público interno de la institución cordobesa sea fluida y efectiva, según los testimonios antes compartidos por parte de los integrantes de dicho público.

Además, cada persona que recibe los beneficios de CAMMEC interactúa con la institución para interiorizarse sobre eventos sociales, charlas o capacitaciones que la institución brinda. En cuanto a estas instancias mencionadas a las cuales los socios tienen acceso, integrantes de la Comisión Directiva de La Cámara comentaron lo siguiente:

- *“Realizamos muchas capacitaciones. CAMMEC tiene 3 tipos de fuentes de capacitación, como son las capacitaciones derivadas de la Dirección de Formación para Empleo. Esta depende del Ministerio de Trabajo de la Nación, que destina mucha plata todos los años para federaciones empresariales nacionales con el fin de que aquellas capaciten a sus trabajadores.*

También están involucrados gremios, entre otros. Le dan plata a las federaciones y éstas desarrollan un puntaje en función de la eficiencia que tiene cada Cámara para ejecutar esas capacitaciones. Por ejemplo, actualmente CAMMEC tiene la máxima puntuación en Faima.

Entonces a nosotros nos pagan hasta \$100.000 por cada capacitación que desarrollemos en Córdoba. Es decir, para empleados y empresarios vinculados al sector, como es la construcción en madera, facturación en maderera, gerencia, diseño de muebles, etc. Estas capacitaciones las brindan personas de la UNC: Ingenieros, etc, y se dictan en un aula que está en la sede de la Cámara.

Por ejemplo, tenemos convenios con la Facultad de Arquitectura para realizar Diplomaturas en Diseño de Muebles, etc. A los socios de la Cámara que la realizan le hacen un descuento”, afirmó el Gerente General de CAMMEC.

- *“La Feria Internacional del Mueble Argentino (FIMAR) se hace todos los años, y es una exposición que va dirigida al comprador de mueble, que luego lo va a vender. Un ejemplo de esto es cuando se juntan los fabricantes de muebles de todo el país, y el objetivo es venderle muebles a los que hacen la misma acción: Falabella, Red Megatone, etc. Estos van a a FIMAR a ver las últimas tendencias que hay en muebles y cierran negocios para fabricar en otra oportunidad”, dijo Erika Londero, Vocal Titular de CAMMEC.*

A su vez, la actual Comisión Directiva de La Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba implementó dividir funciones por nodos de trabajo. *“Por ejemplo, dentro de la institución hay distintos roles que se llevan a cabo. Está la parte comercial de La Cámara, que es para darte a conocer a la sociedad, captar nuevos socios y acaparar ingresos para que La Cámara pueda seguir subsistiendo. Eso comprende lo que es un E-commerce, una feria que hace tiempo que la estamos haciendo que es la Expo Estilo Casa, y la feria FIMAR. Después está la parte de Capacitación o Desarrollo, donde hay gente trabajando en esa área. Luego hay gente en la Representación Gremial, Gremial Empresaria, que sería las*

relaciones con el sindicato, con otras instituciones como ADEC, la UIC, etc”, expresó Londero.

A partir de lo mencionado por el Gerente General y una de las Vocales Titulares de la institución cordobesa, podemos determinar que tanto las actividades y capacitaciones propuestas por CAMMEC, como así también facilitar la vinculación de los socios con otras instituciones públicas o privadas, hasta defender los derechos e intereses de cada comercio/pyme asociada, cumplen con los objetivos institucionales que la institución maderera presenta en su cultura organizacional.

Mientras que por otro lado, analizamos los soportes digitales de CAMMEC para la realización de este trabajo final de grado, y lo primero que se realizó fue obtener información de la página web oficial de CAMMEC y de las distintas redes sociales con las que trabaja, para obtener un primer acercamiento a lo que es el sector y su realidad institucional, como así también conocer algunos datos como su historia, actividades, objetivos, misión y visión.

En este apartado del diagnóstico, es importante tener en cuenta los conceptos de Cristian Varela sobre la entrada al campo y los distintos procesos que pasa un investigador al ingresar en una organización de la cual, no tiene ningún tipo de conocimiento.

El autor afirma que “las instituciones se presentan siempre bajo un rostro idealizado que no coincide con su realidad concreta”(p4). Uno de los problemas que se tuvo al comenzar con la investigación es que con el aislamiento social obligatorio decretado en el mes de marzo del año 2020, no se pudo realizar una entrada al espacio a analizar para ver cómo funcionaba la organización en su vida cotidiana. No obstante, la “nueva normalidad” de la organización es vía online, con lo que pudimos recolectar datos interesantes de cómo funcionaba la misma.

Aquí entra en escena otra teoría de Varela, que es la de “observador institucional”(p. 9), que a su vez será analizado para luego poder analizar la organización. Al principio, cuando se empezó con el diagnóstico de CAMMEC, costó mucho lograr obtener entrevistas, tener información precisa sobre el funcionamiento de la empresa, agregando a los problemas por la

situación mundial. En cuanto fue pasando el tiempo, los integrantes de la organización fueron colaborando más con el análisis para poder llegar a lo realizado.

Para este trabajo de investigación, recabamos datos publicados y difundidos, a partir del 21/05/20 (fecha en la que asumió la nueva Comisión Directiva con Beatriz Bederian al mando), en los canales de comunicación digitales de CAMMEC.

En primera instancia, el portal web institucional presenta contenido desactualizado. Desde la sección donde las autoridades figuran (la Comisión Directiva que figura es la anterior), hasta las noticias publicadas (la última fue el 13/05/20). Además, al ser una página que representa a una institución de tal magnitud, la conexión de la página no es segura (no presenta certificado SSL) para las personas que la visiten.

No obstante, la plataforma online cuenta con una barra que contiene 6 categorías (Institucional, Servicios y Productos, Construcción en Madera, Bolsa de Trabajo, Noticias, y Ser Socio). También, su inicio está dirigido a los potenciales socios, ya que figura una landing con un formulario para aquellos. A su vez en la portada se hallan los servicios y productos que La Cámara ofrece.

Un dato importante a destacar es que la institución no cuenta con un área de comunicación la cual elabore una estrategia de contenido u objetivos comunicacionales. El encargado de subir publicaciones a las redes sociales de CAMMEC (Instagram, Facebook y Twitter) es Horacio Salva, que conforma el equipo de trabajo del Gerente General (Marco Puricelli).

Ahondando en lo que respecta al contenido difundido en redes sociales, realizan publicaciones referidas a fechas conmemorativas, información para el sector (cursos, capacitaciones, etc), y cuando la Comisión Directiva tiene reuniones con personalidades políticas, autoridades pertinentes a instituciones que se relacionan con CAMMEC y también en situaciones que se suman nuevos socios. A continuación adjuntamos una serie de publicaciones que La Cámara realizó en su cuenta de Instagram en el transcurso de este año:



cammeccba • Siguiendo

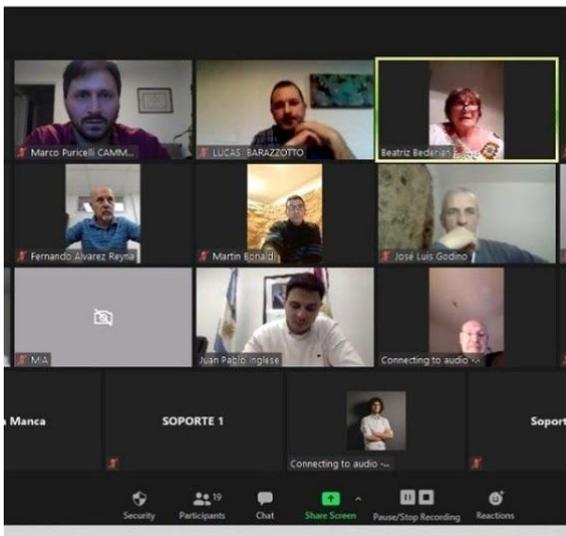
cammeccba Feliz día de la patria para todos! A seguir construyendo Argentina con trabajo, esfuerzo e innovación.

12 sem

29 Me gusta

25 DE MAYO

Agrega un comentario... [Publicar](#)



cammeccba • Siguiendo

cammeccba DIÁLOGO CON LA SECRETARIA DE COMERCIO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

Hace unas horas, la Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba mantuvo una instancia de diálogo con el Secretario de Comercio de la Provincia de Córdoba Juan Pablo Inglessi y el Director de Comercio Javier Litrenta en la que participaron socios de los distintos subsectores que la componen: industriales de la construcción, muebles y embalajes, comerciantes y forestales. El encuentro, realizado de manera remota, duró más de dos horas logrando agotar una lista de temas y propuestas que se materializarán en...

Les gusta a santiagowaldegaray y 18 personas más

5 DE AGOSTO

Agrega un comentario... [Publicar](#)



cammec.cba • Siguiendo Córdoba, Argentina

cammec.cba ¡Bienvenido @estudio.taller_ a CAMMEC!

- Estudio Taller es un estudio de Arquitectura y fábrica de muebles a medida, radicado en la Ciudad de Córdoba.

- ¡Gracias @estudio.taller_ por sumarse a CAMMEC! ☐☐

- #muebles #arquitectura #diseño #madera #interiores

2 sem

19 Me gusta

6 DE AGOSTO

Agrega un comentario... Publicar

LaVoz

POLÍTICA CIUDADANOS SUCESOS NEGOCIO! >

Madera y muebles: las ventas caen en 40% de las firmas, pero crecen para otro 40%

cammec.cba • Siguiendo Córdoba, Argentina

cammec.cba Compartimos la nota realizada por La Voz a la presidenta de CAMMEC, Beatriz Bederian, con respecto a la realidad del sector de la madera, mueble y equipamiento de Córdoba. 🌲

- Entérate más en el link en Bio ☐☐

1 sem

claudia_fiant Excelente Nota Betty. Vamos hay Equipo. Conta con la Camara Camara de Comercio Exterior de Cordoba. Un gran abrazo

1 sem 1 Me gusta Responder

Les gusta a santiagowaldegaray y 65 personas más

7 DE AGOSTO

Agrega un comentario... Publicar

Los posts son los mismos para todas sus redes sociales, donde observamos que La Cámara tiene poca interacción con su público objetivo. Este último se distribuye de la siguiente manera en las diferentes plataformas virtuales:

- Twitter: 998 seguidores/ 285 seguidos
- Instagram: 1.899 seguidores/ 498 seguidos
- Facebook: 4.444 likes

A pesar de la cantidad de seguidores que tienen en cada una de sus cuentas, es necesario recalcar que no existe ningún feedback con los usuarios de las distintas redes sociales. Otro dato a tener en cuenta en este análisis, es que a pesar de tener una buena masa de seguidores teniendo en cuenta que la cámara tiene una cantidad de socios mucho menor al público que maneja en estas plataformas, dejando en claro que todavía se podría generar una captación de socios por estas vías. No obstante las publicaciones que se suben a las distintas redes sociales, no tienen mucha interacción por parte de los consumidores de las diversas “fanpage” que tiene CAMMEC.

6. PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO

-Nudos críticos:

- A) Escaso trabajo comunicacional dirigido a su público interno, tanto en la página web institucional, como en las redes sociales.
- B) Nulas publicaciones digitales para captar socios.
- C) Las categorías de socios no están divididas en el portal digital de CAMMEC.
- D) No presentan una estrategia comunicacional (objetivos) para ninguno de sus canales informativos.
- E) Escasa interacción, por parte de La Cámara, con su público objetivo en sus respectivas redes sociales.

Es por eso que diseñamos acciones para optimizar la comunicación interna de CAMMEC, con el objeto de favorecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales:

Fase 1: proceso de diseño

-Establecer lineamientos de comunicación interna

Primero que nada, se debe elaborar una identidad institucional acorde al tipo de entidad en cuestión, que le permita a todos los actores sociales internos sentirse representados con la visualización de las plataformas virtuales de La Cámara de la Madera, Mueble y

Equipamiento de Córdoba. Esto constará del diseño de un nuevo Logo, tarjetas personales para cada miembro, además de la señalética dentro de la organización.

Por lo tanto, se debe determinar una estrategia comunicacional interna, diferente, para los canales de información que presente La Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba. Es decir, presentar una serie de objetivos a cumplir representados a través de la comunicación difundida por la página web institucional y sus redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter).

Para eso, dicha estrategia estará orientada a un mayor trabajo en cuanto a la comunicación, imagen e identidad de CAMMEC. Comenzando con una planificación de contenido pertinente a la información que la institución cordobesa difundirá para su público interno, con una frecuencia de posts diarios que dependerá de las actividades que realiza la CAMMEC durante la semana.

Desde las últimas novedades del sector, eventos, logros conseguidos, capacitaciones y asesoramientos para sus socios, videos institucionales, reuniones de Comisión Directiva, promover actividades que ayuden a las empresas asociadas, difundir los productos y servicios de los asociados a La Cámara, hasta las instancias de diálogo entre la parte empresarial con las entidades que representan a los trabajadores.

En cuanto a la imagen institucional, se trabajará en pos de un mejor diseño tanto de su web institucional como de sus redes sociales. Centrándonos en darle un sentido más profesional a su producción digital, que presente más formalidad, efectividad y dinamismo a su manera de comunicar.

Fase 2: proceso de ejecución

-Desarrollar acciones comunicacionales de acuerdo a las vías de información de la institución

Para poder llevar a cabo esto proponemos que la página institucional tenga apartados para cada rubro de socios, como así también que se publiquen semanalmente noticias sobre el sector u otras cuestiones vinculadas estrechamente con sus dichos grupos.

Actualmente La Cámara cuenta con 74 socios, los cuales reciben escasa información, a los que ellos respecta, mediante el portal web institucional y las redes sociales de la misma. El primer canal de comunicación mencionado se encuentra desactualizado, siendo el mes de mayo pasado la última vez en que se publicó una noticia/novedad en cuanto al sector.

Mientras que el segundo canal digital expresado no presenta publicaciones periódicas dirigidas específicamente a sus socios, por lo que sería pertinente que CAMMEC cuente con una estrategia comunicacional explícita para aquellos. Siendo los actores sociales que, mes tras mes, son la principal fuente de ingreso de la entidad maderera cordobesa, esta institución debería considerarlos como un público al cual se lo debe mantener en contacto con el contenido (diario) virtual de La Cámara.

A partir de lo comentado previamente, proponemos desarrollar una política comunicacional interna donde prime la diversidad de contenido para los socios o potenciales. Con un estilo profesional, acorde a la institución en cuestión, en su comunicación, imagen e identidad, para que el público objetivo se sienta importante y representado con las publicaciones a difundir.

Los socios de CAMMEC, sin importar la categoría a la que pertenezcan, debieran sentirse identificados con la funcionalidad de la institución a la cual pertenecen, por el hecho de confiar en esta para que defienda sus intereses. Y dentro de dicha funcionalidad, la virtualidad es vital. Sea, en este caso, para mostrar los trabajos/productos de cada pyme/comercio, los servicios y beneficios que ofrece La Cámara a los socios, las últimas noticias no solo del rubro sino de cada grupo de socios en particular, etc.

Entonces, y con el objetivo de elaborar un lineamiento y acción comunicacional destinado a una mejor comunicación, imagen e identidad a través de las herramientas virtuales que utiliza CAMMEC para informar a la totalidad de sus socios o potenciales, nuestro objetivo principal es *optimizar el contenido* destinado al público anteriormente mencionado.

En cuanto a la periodicidad de publicaciones proponemos un diseño comunicacional tanto para la página institucional como para las redes sociales. En este sentido, mejorar el portal web institucional constaría de publicar noticias frecuentemente sobre el sector y además que cada noticia esté segmentada para cada grupo de asociados.

Se plantearán publicaciones diarias en todas las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter), las mismas tendrán como contenido información relevante del sector, noticias sobre eventos especiales, como así también la publicación de videos institucionales que caracterizan la labor de La Cámara de la Madera, mueble y Equipamiento de Córdoba.

Considerando la información recabada en las entrevistas realizadas a las autoridades de la institución, se pudo constatar que necesitan de una mejora en las publicaciones que realizan. En este sentido proponemos mejorar el contenido de sus publicaciones como así también mejorar la identidad visual de la Cámara, para que sus actores sociales se sientan representados por la misma.

Fase 3: Proceso de puesta en marcha

- Ejecución de la política de comunicación interna de CAMMEC:

Establecer un cronograma para definir, por semana, objetivos comunicacionales internos de La Cámara a cumplir. Los aspectos a tener en cuenta al momento de desarrollar dicho esquema serán:

- Tipo de publicación

-Tipo de mensaje

- Cada cuantos días

- Horario

Todo esto definirá, no solo la forma en que CAMMEC comunicará a sus socios determinada información y contenido, sino que también influirá en la imagen e identidad institucional, brindando un aspecto más formal, profesional y comprometido para con las personas a las cuales representa y defiende sus intereses y derechos.

El tipo de publicación será diario, con contenido informativo para sus asociados, la realidad del mensaje radica en información clara para el sector maderero en general.

Segmentar los posteos según las categorías de socios que presente La Cámara es un objetivo comunicacional que plantearemos, para buscar y lograr una mayor precisión y eficacia en cuanto a estos públicos objetivos. Dividir el contenido, partiendo de un mensaje específico para determinados grupos de socios que la institución presenta, es un aspecto que llevaremos a cabo.

7. PROPUESTA COMUNICACIONAL



¡Hola CAMMEC!

Antes que nada, estamos ansiosos de encarar junto a ustedes este proyecto.

Sabemos del potencial que tiene CAMMEC para aportar al sector industrial de la región de Córdoba, Argentina , más aún, en tiempos complejos como los que atravesamos, donde el uso de la tecnología se ha vuelto elemental para el desarrollo industrial.

El siguiente Plan de Social Media estuvo pensando específicamente para CAMMEC, para potencial la marca y su referencia como la cámara mas importante de la madera de la región.



¿Qué fin se persigue?

El fin comunicacional que perseguimos es posicionar a la Cámara de la Madera de Córdoba en las redes sociales, para darle mas voz al sector.



¿Cómo lo quiero contar?

Metamensaje:

CAMMEC tiene como objetivo principal la representación del sector maderero de la Provincia de Córdoba, es por esto que nuestras publicaciones son para que te informes de todo lo que pasa en el sector maderero a nivel provincial como así también nacional. Para proteger tus derechos como empresa tendrás un espacio dedicado exclusivamente para vos.



¿Que quiero contar?

La Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba es la entidad que, desde hace más de 70 años, defiende los intereses y derechos de los comercios o pymes de sus asociados/as. Los representa y asesora para que puedan desarrollarse y crecer en los mercados tanto internos como externos. Realiza eventos y actividades que ayudan a sus socios/as a exhibir sus productos y servicios.



¿Quién es el público objetivo?

Públicos objetivos:

- Posibles socios (Estrategia Comercial)
- Socios activos (Público interno)
- Entidades que colaboran con el sector y allegados a la cámara.(Público externo)
- Comisión Directiva (Público interno).



Propuesta

CAMMEC

Propuesta

- Diseño logo:.....\$2000
- Diseño de Tarjetas:..... \$1250
- Diseño de vidriera:.....\$2500
-TOTAL : \$5750

*El plan de pago puede ser por ítem (producto) o a convenir en cuotas iguales por tiempo a determinar.



Honorarios

Propuesta "A"

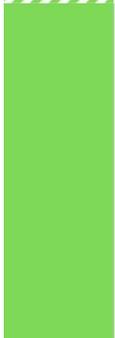
- Gestión social Media Managment
- Diseño de campañas publicitarias en redes sociales
- Publicaciones Feed (diseño pieza gráfica + contenido): 8 por mes
- Publicaciones Instastories (diseño pieza gráfica): 4 por mes.

.....TOTAL MENSUAL : \$4000

Propuesta "B"

- Gestión social Media Managment
- Diseño de campañas publicitarias en redes sociales
- Publicaciones Feed (diseño pieza gráfica + contenido): 12 por mes
- Publicaciones Instastories (diseño pieza gráfica): 16 por mes.
- Producción audiovisual (filmación y edición): Máximo 3 min para IGTV

.....TOTAL MENSUAL : \$6000



¡GRACIAS!

Pablo Berzal

Lic. en Comunicación Social

Santiago Waldegaray

Lic. en Comunicación Social

Emiliano Zarate

Lic. en Comunicación Social

8. CONCLUSIONES

La Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba presenta gran importancia para el sector al que pertenece no solo a nivel provincial, sino también en el plano nacional. Inclusive ha tenido encuentros con otras instituciones y entidades internacionales. Es fundamental para los comercios y pymes del rubro que quieren tener representación, defensa y posicionamiento.

Esta institución, con una gran historia, logra imponer confianza y respeto entre sus pares. Y una de sus causas por la cual es considerada de tal manera es por su desarrollo laboral interno. Son los actores sociales que integran CAMMEC los que diariamente accionan en pos del funcionamiento de la misma, labor que se ve reflejada en la imagen positiva que emana aquella hacia el exterior.

Debemos destacar que como consecuencia de la crisis sanitaria (COVID-19) que está atravesando el mundo, CAMMEC no quedó exenta de las restricciones que el Gobierno Nacional implementó para este tipo de institución. Por lo que al permanecer cerrada durante un largo período, recolectamos información únicamente por medio de entrevistas digitales (vía ZOOM), tanto a autoridades como socios de la Cámara.

En este contexto, la comunicación tomó vital importancia dentro de las empresas, organizaciones e instituciones, aunque percibimos las principales fallas de la Cámara en lo que su comunicación interna respecta: sus vías digitales de comunicación. Diagnosticamos problemas en dichos canales de información, presentando contenido desactualizado y escaso para su público objetivo (socios/as).

Discernimos la ausencia de un plan o estrategia de comunicación interna por parte de la entidad cordobesa, que permita definir objetivos efectivos y eficaces periódicamente, en base

a contenido diverso, actualizado, informativo y formal para difundir al público interesado en ella.

Por lo tanto, al realizar un extenso análisis sobre la comunicación interna, teniendo en cuenta la importancia antes mencionada de la Cámara a nivel nacional, es de vital importancia crear políticas de comunicación interna para poder tener una mayor distribución de los logros y actividades que realiza la institución cordobesa.

Cabe destacar, que es impensado que una de las cámaras industriales más grande de la ciudad y del país, tenga irregularidades a la hora de la comunicación en sus “fan pages” y en su sitio web.

El Trabajo Final de Grado demuestra que CAMMEC tiene una gran comunicación interna entre los miembros de la Comisión Directiva, pero en sus canales de comunicación digitales tiene irregularidades o problemas para informar las acciones que lleva a cabo y los eventos o actividades que se irán a realizar en el futuro.

Para la realización de esta tesina, se planteó como objetivo principal *“Describir y analizar el estado de la comunicación interna de la Cámara de La Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba para elaborar propuestas que mitiguen los problemas hallados a fin de facilitar el logro de los objetivos organizacionales. Durante el período marzo-septiembre del año 2020”*. Esto se planteó después de realizar las primeras entrevistas, hacer un minucioso análisis sobre las distintas formas de comunicar que tenía la Cámara y mediante sus canales de comunicación interna digitales.

A medida que fuimos recolectando datos referidos al público interno, a las relaciones sociales y la comunicación interna de la Cámara, comprendimos que las decisiones políticas, económicas y sociales son definidas por ciertas personalidades de la Comisión Directiva, que presentan gran influencia y poder dentro de la institución por el cargo que ocupan.

Además, los socios de CAMMEC, que son actores sociales internos fundamentales, no tienen intervención en dichas decisiones institucionales; pero constatamos con estos que las vías de comunicación con los directivos son muy buenas. Es decir, no participan en las tomas de decisiones, aunque están en contacto permanente con dichas autoridades.

A partir de lo expresado anteriormente, analizamos la cultura institucional, identificando los valores, creencias, misiones y objetivos de la entidad cordobesa. Esto último nos permitió determinar los tipos de relaciones entre los diferentes actores sociales, identificando grados de poder e influencia entre ellos. Estableciendo modos de coordinar y ejecutar estrategias laborales para lograr un óptimo desarrollo institucional.

Por eso, los procesos de comunicación internos de CAMMEC son llevados a cabo eficaz y eficientemente entre los directivos, buscando progresar siempre en pos de las demandas de la institución maderera y del sector en cuestión. Aunque su principal falla es no potenciar sus plataformas digitales, por las cuales publican información y contenido pertinente para que sus socios puedan interiorizarse de las últimas novedades y actividades.

Esto último mencionado fue vital para diseñar acciones para optimizar la comunicación interna de CAMMEC, con el propósito de favorecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Dichas acciones fueron planificadas como una propuesta de intervención comunicacional, con un producto elaborado en función de las problemáticas que presenta la entidad maderera cordobesa tanto en sus redes sociales como en su página web.

Para finalizar, creemos pertinente destacar que la comunicación interna, particularmente, dentro de cualquier institución es fundamental para lograr resultados positivos no solo laboralmente sino también para mejorar los procesos informativos entre actores. Es un aspecto que diariamente logra más relevancia, y que cumple con objetivos de políticas diseñadas en función de las demandas que la organización presente con su/s público/s objetivo/s.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Ander- Egg, E. (1995). *“Técnicas de investigación social”*. Ed. El Cid.
- Andrade Rodríguez de San Miguel, H. (1995). *“Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación”*. Ed. Trillas. México.
- Avejera P. (1987). *“Ideas sobre diagnóstico institucional en Comunicación Educativa para el Desarrollo 1: La Formación institucional”*. Mimeo UNC. Córdoba.
- Brandolini., A, & González Frígoli, M. (2008). *“Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa”*. Buenos Aires, Argentina. Editorial La Crujía.
- Guber, R (2011). *“La etnografía, método, campo y reflexividad”*. Cit. Black & Metzjer. 1ra Ed. Buenos Aires. Siglo XXI.
- Carrizo, D., & Ducler Sartor, P. (2016). *“Cooperativas de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero: una mirada hacia la comunicación interna”*.
- Cometo, C., Rojas, E., & Temepernacetti, L. (2019). *“Diagnóstico y Planificación de la Comunicación Institucional Interna en la Municipalidad de Malagueño”*.
- Díaz Bordenave, J. E. (1985). *“Participación y Sociedad”*. Ed. Diciembre.
- Dorado, C., Ortuzar, I., & Ulla, C. (2009). *“Herramientas de Metodología para investigar en comunicación”*. Ed. Córdoba. Argentina.
- Emanuelli, P. (2009). *“Capítulo VII: Determinación de las unidades de observación”*. 1º ed. Copy-Rápido. Córdoba. Argentina.

- Emanuelli, P., Egidos, D., Von Sprecher, R., Ortúzar, I., García Lucero, D., Dorado, C., & Ulla, C. (2009). Equipo de Cátedra Taller de Metodología de la Investigación Aplicada. Manual: *“Herramientas de Metodología para investigar en Comunicación”*. TOMO 1: Conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos. Edit. Copy. ECI. UNC. Cba. (Cap. II).
- Kreeps, G (1995). *“La comunicación en las organizaciones”*. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana. Delaware. USA.
- Landa, M. (1999). *“Cuadernos de Sociología N°.2”*. Ed. Atenea. Córdoba.
- Martinelli, C. (2019). *“Diagnóstico de la Comunicación Institucional y Planificación de las Relaciones Públicas para la Cámara de Industrias de la Salud”*.
- Muriel, M., & Rota, G. (1980). *“Públicos internos de la Comunicación Institucional”*. Ed. Enfoque Social de las Relaciones Públicas: De las Relaciones Públicas a la Comunicación Institucional. Ciespal. Quito.
- Pozo Solís, A. (2017). *“Mapeo de Actores Sociales”*. Documento. Lima, Febrero 2017.
- Robirosa, M(1996). *“Articulación, negociación,concertación”*. Artículo. Revista Acto Social N°16. Córdoba. Argentina
- Rojas Soriano, R (1991). *“Guía para realizar investigaciones sociales”*. Ed. Folios. México.
- Sautu, R. (1997). *“Acerca de qué es y no es investigación científica en ciencias sociales”*. En Wainerman, C.

- Selltiz, Jahoda. (1965). *"Métodos de investigación en las relaciones sociales"*. Ed. Rialp.
- Uranga, W. (2006). *"Conocer, Transformar, Comunicar. Cap 2: Las prácticas sociales de la comunicación"*. Ed Patria Grande, Buenos Aires.
- Varela, C. (2010). *"El trabajo de Campo en Instituciones"*. Mendoza.
- Well, P. (1992). *"La comunicación global: comunicación institucional y de gestión"*, Edit. Paidós. Barcelona.

-
- Artículo: (2014, 5 de diciembre). InfoNEGOCIOS. *Crean el Clúster del Mueble de Córdoba (muchos más que madera)*. Recuperado de <https://infonegocios.info/y-ademas/crean-el-cluster-del-mueble-de-cordoba-mucho-mas-que-madera>
 - Artículo: (2020, 25 de agosto). La Voz del Interior. *Con el sello "Hecho en Córdoba", la industria de la madera busca un trampolín de despegue*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/con-sello-hecho-en-cordoba-industria-de-madera-busca-un-trampolin-de-despegue>
 - Artículo: (2020, 23 de mayo) La Voz Del Interior. *De forma virtual, la Cámara de la Madera de Córdoba aprobó su balance y renovó autoridades*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/de-forma-virtual-camara-de-madera-de-cordoba-a-probo-su-balance-y-renovo-autoridades>

- Canal C Córdoba. (2015, 30 de mayo). *Cámara de la Madera de Córdoba*. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=C4Hy44LTphI&t=186s&ab_channel=CanalCCordoba

10. ANEXO

PRIMERA ENTREVISTA A MARCO: (POR ZOOM) 18/04/20

1) Entrevistador: ¿Tienen un FODA?

Entrevistado: La Cámara de la Madera desarrolló hace 5 años un plan estratégico, que trabajó sobre las fortalezas y debilidades de la Cámara. Yo que soy un gerente nuevo todavía no puedo acceder al plan estratégico de hace 5 años que también estaría afectando a la actualidad de la Cámara. Por ende no hay un FODA de la Cámara, o de la comunicación de la Cámara.

2) Entrevistador: En cuanto a los cargos de las personas que componen la Comisión Directiva, ¿tienen un organigrama?

Entrevistado: En la página web está, pero desconozco el grado del estatuto. El mismo fue modificado en septiembre del 2019, la modificación es bastante moderna. La persona que se encarga de la página, no tiene mucha idea de cómo llevarla, pero empecé a publicar noticias bastantes actualizadas. Plexus fue la empresa que desarrolló la página, ahora estamos en tratativas para que ellos la manejen un poco en este momento, en forma gratuita, para comunicar cosas en lo que respecta a la crisis etc.

Por otro lado, en lo que respecta a las responsabilidades individuales de cada uno que integra la Comisión, tenemos: lo que no figura en el estatuto es la figura del Pro-Secretario General, y el Pro-Tesorero. Los que terminan cumpliendo roles de hecho en la Comisión Directiva son los más importantes: Presidente, Vice, Secretario General, Prosecretaria General, y el Tesorero.

Son muy pocos los Vocales que se comprometen con la marcha cotidiana de la Cámara. A todo esto le agrego los equipos de trabajo (no figuran en el estatuto). Lo que surge en estos equipos, es una tendencia a formar subcomisiones, estas dependen de la Comisión Directiva, no son reguladas por ella. Lo que pensamos cuando venga la nueva Comisión, es crear la Subcomisión por Productos, así se le dice. Entonces se va a armar una subcomisión para las exposiciones, es decir, para los eventos que la Cámara desarrolla, una subcomisión para la tienda ESTILO CASA (nuestro sitio web), y la tercer subcomisión que hoy en día funciona es la Subcomisión Gremial. Es la que trata de llevar esta marcha de los reclamos al gobierno, de ver cuáles son los socios con algún problema para la Cámara, etc.

El órgano máximo de la Cámara de la Madera es la Asamblea de Socios. Esta elige a la Comisión Directiva, el mandato de la Comisión son de dos años, el estatuto dice que tenes un mandato con la posibilidad de ser reelecto otro mandato más. El problema que se despierta en esto es: por ejemplo, si integró la comisión Directiva como Vocal, y al mandato siguiente lo integró como Presidente de CAMMEC, no podría ser reelecto a presidente guiandome por el estatuto. Lo que plantea el estatuto es que la reelección es en el cargo, entonces yo puedo ser Vocal y ser reelecto una vez, puedo ser Presidente y ser reelecto una vez, y después puedo ser Vicepresidente y ser reelecto una vez; y así puedo estar 20 años en la Comisión Directiva.

La Comisión Directiva elige al Gerente, que tiene a su cargo la administración cotidiana de la Cámara. La figura del Gerente en los últimos años es el de ser responsable institucional de la Cámara, actualmente mi equipo de trabajo es: Horacio, que es responsable institucional de la Cámara; Carolina que es la responsable de ejecutar lo que yo desee comunicar, es decir se

dedica a comunicar y difundir información; y hay un contador en mi equipo de trabajo también.

Las 17 personas que aparecen en la página (alusión a la Comisión Directiva) son las encargadas de elegir al Gerente, pero esta Comisión es elegida por la Asamblea de Socios. La Comisión Directiva en este momento conforma un grupo de Whatsapp, en donde se toman decisiones todos los días. La dinámica de este grupo es la de compartir información, y la otra es tomar decisiones que corresponden a la Cámara. En este momento de cuarentena, lo que es el home office está siendo muy efectivo, permite que todas las personas se conecten en un horario determinado, realizar estas reuniones en forma física es mucho más difícil.

3) Entrevistador: ¿A los socios lo consideran público interno?

Entrevistado: Sí los consideramos públicos internos, están afectados por las decisiones de la Cámara, es decir afectan a todo el sector, estén afiliados o no. El que está asociado participa de las tomas de decisiones, forma parte de la vida interna de la cámara. Por ejemplo: “yo por mail me comunico de manera directa con el socio nuestro, después está lo que es la comunicación a todo el sector. Lo que pasó este tiempo fue que el Gobierno Provincial y Nacional nos preguntó si nuestros asociados producían 2.000 camas de madera y en cuánto tiempo. Entonces lo que hice fue una consulta a todo el sector donde le dije al gobierno provincial: “nosotros en una semana podemos construir 50.000 camas (si toda la madera de la provincia se pone a producir camas se obtienen 50.000). Ahora si vos quieres comprar 2.000 camas, te doy el listado de mis socios para que compres 2.000. Le resuelvo un problema al Estado para que le compre a mis socios y me empodere como Cámara.

4) Entrevistador: ¿Hay categorías de socios en CAMMEC?

Entrevistado: El formulario que está en la página de CAMMEC es con un correo que ya no se usa. Las categorías de los socios son: de 0 a 5 empleados no paga cuota y es socio; de 5 a 11, de 11 a 20, 20 a 50, más de 50, entran dentro de la categoría Industrial.

Está la categoría Comercial y la categoría Forestal. A estas dos categorías no se le puede pedir cantidad de gente, un Forestal a lo mejor tiene, por ejemplo, 2 mil hectáreas de pino y 4

empleados, los cuales pueden ser familiares, etc. Con los comerciales pasa lo mismo, por ejemplo, negocios grandes que tienen dos empleados. Hay dos variables que impactan de lleno en lo que respecta a los fondos que recibe la Cámara de la Madera.

Las fuentes de ingreso de la Cámara de la Madera son: cuotas sociales; la coparticipación que recibimos de FAIMA (mientras más socios-actualmente 74-, más recibimos de coparticipación de Faima); eventos que hacemos como la Expo Estilo Casa; y de los fondos que recibimos de la agencia para el desarrollo estratégicos de Córdoba que depende de la Municipalidad.

5) Entrevistador: ¿Cómo es la comunicación que se tiene con los socios?

Entrevistado: La Comisión Directiva se reúne una vez por semana. Por otro lado, las Asambleas de Socios son cada dos años. La comunicación es desarrollada por la gerencia, por lo que todos los días un mensaje de Whatsapp o un mail le envío a los socios. Mientras que los primeros y terceros lunes de cada mes, se reúnen en la Cámara de la Madera.

7) Entrevistador: ¿Los socios tienen un espacio en CAMMEC, es decir, un espacio meramente para ellos?

Entrevistado: No hay un espacio para socios solamente, en donde se junten ellos solos.

8) Entrevistador: ¿Cómo es la relación de la Cámara con la UIC y ADEC?

Entrevistado: La relación es muy fluida con las dos entidades, en las dos entidades CAMMEC tiene dos representantes: uno titular y otro suplente. A ambas entidades le pagamos una cuota, y participamos de las comisiones, de asambleas, juntas, somos socios muy activos.

9) Entrevistador: ¿Cuánto pagan los socios por mes?

Entrevistado: Varía desde los \$800 hasta \$1800.

10) Entrevistador: ¿Cuál es el alcance territorial de CAMMEC?

Entrevistado: Toda la provincia de Córdoba, menos San Francisco y Río Cuarto. Pero realizó vinculaciones con otros países.

11) Entrevistador: ¿En qué consiste la Feria Internacional del Mueble Argentino (FIMAR)?

Entrevistado: Se hace todos los años, y es una exposición que va dirigida al comprador de mueble, que luego lo va a vender. Un ejemplo de esto es cuando se juntan los fabricantes de muebles de todo el país, y el objetivo es venderle muebles a los que hacen la misma acción: Falabella, Red Megatone, etc. Estos van a a FIMAR a ver las últimas tendencias que hay en muebles y cierran negocios para fabricar en otra oportunidad.

12) Entrevistador: ¿Realizan capacitaciones en CAMMEC?

Entrevistado: Muchas capacitaciones. Supuestamente las Cámaras en Argentina son creadas para capacitar. Pero esto fue cambiando a lo largo del tiempo. CAMMEC tiene 3 tipos de fuentes de capacitación, como son las capacitaciones derivadas de la Dirección de Formación para Empleo. Esta depende del Ministerio de Trabajo de la Nación, que destina mucha plata todos los años para federaciones empresariales nacionales con el fin de que aquellas capaciten a sus trabajadores. También están involucrados gremios, entre otros.

Le dan plata a las federaciones y éstas desarrollan un puntaje en función de la eficiencia que tiene cada Cámara para ejecutar esas capacitaciones. Por ejemplo, actualmente CAMMEC tiene la máxima puntuación en Faima. Entonces a nosotros nos pagan hasta \$100.000 por cada capacitación que nosotros desarrollemos en Córdoba. Es decir, para empleados y empresarios vinculados al sector, como es la construcción en madera, facturación en maderera, gerencia, diseño de muebles, etc. Estas capacitaciones las brindan personas de la UNC: Ingenieros, etc, y se dictan en un aula que están en la sede de la Cámara. Por ejemplo, tenemos convenios con la Facultad de Arquitectura para realizar Diplomaturas en Diseño de Muebles, etc. A los socios de la Cámara que la realizan le hacen un descuento.

14) Entrevistado: ¿Cuáles son los requisitos para ser socio?

Entrevistado: Decir que trabajas en madera, tener cuit y nada más. Hoy en día la Cámara de la Madera representa mucho más a los muebleros de Córdoba, el 80 % de socios son

fabricantes de muebles. Y del otro lado están los que fabrican pisos de madera para casas, techos de madera para casas, etc.

15) Entrevistador: ¿Cómo hacen para captar socios?

Entrevistado: Hay un grupo de Whatsapp que tiene 130 miembros, es un espacio donde la Cámara entra en contacto con los socios. Están los socios y no socios, nos concentramos en estos grupos que son los que en los últimos 3 años la Cámara algo les dio.

16) Entrevistador: ¿Cuáles son los valores de CAMMEC?

Entrevistado: Trabajo cooperativo para fortalecer al sector; trabajo colectivo; cuidado del medio ambiente; y transparencia.

Una de las cosas que notaba fue una gran disparidad de lo que nosotros comunicamos, como CAMMEC, con lo que figura en lo institucional propiamente. Me gusta guiarme en los valores del día a día.

16) Entrevistador: ¿Qué medidas tomó la Cámara con respecto al Coronavirus, en relación con las medidas del Gobierno Provincial y Nacional?

Entrevistado: 6 decisiones que son las que se tomaron:

-Cumplir la cuarentena para cuidar a los trabajadores del sector. Hoy el 100% del sector 100% paga los sueldos.

-Tratar de, como Cámara, acompañar con interpretación e información suficiente para que el socio nuestro no cometa malas decisiones. Para eso, en el tiempo inmediato, la información necesaria para tomar decisiones empresariales es fundamental. Por ejemplo, se habilitó tal Programa de crédito, etc.

-Luchar para que nos declaren sector esencial. Por ejemplo los paletteros proveen mucho a la Industria Gastronómica y Farmacéutica. Logramos que se considere a la Industrial Forestal como esencial.

- Luchar con las pymes y resto de las Cámaras a nivel nacional, para que el Gobierno Nacional tenga un plan para salvar las pymes. Lo que se le está pidiendo al Gobierno es dar subsidios a las empresas.

-Acompañar la lucha gremial.

-Reuniones con el Gobierno Municipal, Provincial y Nacional para articular las decisiones que ayuden a aliviar al sector.

-Achicar la estructura económica administrativa laboral de la Cámara.

18) Entrevistador: ¿Prevén grandes pérdidas para este año en CAMMEC?

Entrevistado: Este año van a ser gigantes.

19) Entrevistador: ¿Cuál es tu apreciación general de la Cámara?

Entrevistado: Es un sector que, en Córdoba, tiene la posibilidad de tener mucho desarrollo pero que no están asentadas las bases acorde a la economía de hoy. Llegar a ese desarrollo, con la materia prima de hoy en Córdoba tenemos material de sobra. Tenemos los cerebros para tener una industria suficiente y mucho más desarrollada.

PRIMER ENCUENTRO EN CAMMEC (3/06):

Marco nos comentó que:

-Hay algunas Pymes en mejor situación que otras

-La Cámara lucha por la representación de las empresas, sin importar el partido político de los integrantes de la comisión directiva de turno (ergo:indiferencia en quién sea el intendente municipal, gobernador provincial y presidente de la nación)

- La mayoría de las pymas ven mal al intendente de Cba
- CAMMEC todos los martes realiza reuniones virtuales entre los integrantes de la comisión (obligatorio que estén) y los socios que quieran participar
- CAMMEC tiene invitaciones para participar en 2 eventos: uno organizado por el Grupo Clarín y otro es el que organiza la Cámara.
- CAMMEC tiene un integrante en la ADEC (vocal titular o suplente, no me acuerdo) para participar del proyecto tecnológico que va a llevar a cabo dicha Agencia (software 4.0, y demás)
- CAMMEC no recibe apoyo del Estado ni subsidios
- Potencial idea de cambiar de sede
- CAMMEC está al día con IPJ en cuanto a su administración virtual (**ampliar**)

ENTREVISTA A ERIKA LONDERO (VOCAL TITULAR): 17/06/20

1)Entrevistador: ¿Hace cuántos años estás en La Cámara? ¿Cuál es tu función?

Entrevistada: Nosotros tenemos un negocio familiar, Maderas Sucre, nos dedicamos a la venta de maderas. Hace muchos años que somos socios de la Cámara pero, desde 2014 nos invitaron a formar parte de las reuniones de Comisión. Ahí fue cuando ingresé a la comisión con el puesto de Vocal Suplente, después estuve como Protesorera en la gestión siguiente y ahora como Vocal Titular.

Hace muy poquito hubo cambio de autoridad, y en las gestiones anteriores si bien cada uno tenía por una cuestión legal un cargo, las actividades que se realizaban eran según la demanda de la institución. Porque a veces en una lista son muchas las personas que forman parte, pero no todas están activamente colaborando, entonces una va a adaptándose a la necesidad.

En esta nueva gestión, donde Beatriz Bederían es la Presidenta, con ella también compartimos las gestiones anteriores en los otros cargos, lo que ella plantea es darle un mayor protagonismo a todos los socios. No necesariamente a lo que es la lista de función o de

cargo, entonces ahora veremos como nos iremos acomodando y qué requerirá la institución de nosotros para colaborar.

2)Entrevistador: ¿Cómo es la relación con la Comisión Directiva?

Entrevistada: Con la mayoría de la actual Comisión ya tenemos una relación desde antes, ya que mucha gente estuvo en la Comisión anterior entonces ya nos conocemos.

Es una relación, si bien no nos vemos habitualmente porque las reuniones anteriormente eran cada 3 semanas, con muchos al tener ese contacto diario por teléfono y demás, uno ya genera lazos estrechos.

Y obviamente, como en todo lugar, una tiene mayor afinidad con algunas personas que con otras, donde se forma un lindo equipo de trabajo.

3) Entrevistador: ¿Desde tu cargo de Vocal Titular, con qué personas te relacionas habitualmente al momento de trabajar?

Entrevistada: Actualmente con Beatriz (presidenta), Marco (Director Ejecutivo), Fernando Álvarez Reyna (Secretario Gral), Soledad Milajer (Vocal Titular), que fue la Presidenta anterior, Lucas Barazotto (Tesorero), Celeste Di Forte (Vocal Titular), Sergio Zen (Vocal Suplente). Con las personas que participan activamente de las reuniones se genera un vínculo.

4)Entrevistador: Claro, no es que trabajas con algunas personas solamente sino que es un trabajo muy coordinado y organizado, donde todos aportan de todo.

Entrevistada: Sí, ahora con la nueva gestión lo que se ha consensado hacer es dividir las funciones por nodos de trabajo. Por ejemplo, dentro de la institución hay distintos roles que se llevan a cabo. Está la parte comercial de La Cámara, que es para darte a conocer a la sociedad, captar nuevos socios y acaparar ingresos para que La Cámara pueda seguir subsistiendo. Eso comprende lo que es un E-commerce, una feria que hace varios que la estamos haciendo que es la Expo Estilo Casa, y la feria FIMAR.

Dentro de todo eso, estoy trabajando en la Expo Estilo Casa desde que se inició. Entonces ahí tenemos un grupo de trabajo con las personas del Comité Ejecutivo de la Expo, que en su momento era Fernando, Beti, Soledad y Estaban Dutto.

Después está la parte de Capacitación o Desarrollo, donde hay gente trabajando en esa área. Luego hay gente en la Representación Gremial, Gremial Empresaria, que sería las relaciones con el sindicato, con otras instituciones como ADEC, la UIC, etc.

La idea de esta Comisión que entró ahora, es ordenarnos en esos nodos. Yo estoy en el Comité Ejecutivo de la Expo y la Construcción Invernadera.

5) Entrevistador: ¿Qué te parece la comunicación interna de CAMMEC?

Entrevistada: Hace menos de un mes que está funcionando esta nueva gestión, y se ha tratado de pulir y mejorar lo que es la comunicación interna. Sumado a eso que nos tenemos que adaptar a la nueva realidad, virtual, entonces la comunicación la considero que está muy buena pese a lo que estamos viviendo. La posibilidad que las reuniones sean virtuales creo que le permite a la gente pueda asistir porque requiere menos tiempo, evitas el traslado, entonces también ayuda a una mayor convocatoria. No tenes tantas limitaciones, creo que por ahora se viene manejando bien lo que es la comunicación.

6) Entrevistador: ¿Desde tu cargo, tenes comunicación con el equipo de trabajo de Marco, con la parte administrativa, o solo es con tu equipo de trabajo de la Expo y con la Comisión Directiva como nos venían contando? Digamos, ¿es medio vertical el tema?

Entrevistada: La idea es, con esta nueva gestión, que no sea una comunicación piramidal sino que estos nodos tengan una cierta interacción. Pero qué pasa, se hacen reuniones de Comisión Directiva donde se exponen los avances de cada uno de estos nodos. Si bien uno puede dar una opinión, en realidad le compete a ese nodo el desarrollo de esa actividad, porque supuestamente ese nodo va a tener comunicación interna, un trabajo previo e instancias de interacción y demás. Entonces uno de afuera que no está en la vorágine de ese nodo no puede ir a cambiar las cosas.

Vamos a tener comunicación, a interactuar, a recibir información y avance del trabajo de los otros nodos pero va a ser posible que alguien que no pertenezca a ese nodo pretenda querer cambiar el curso de las cosas porque para eso hay un equipo trabajando. Pero sí, dentro de las reuniones de Comisión la idea es tratar de articular todos los nodos de trabajo.

7) Entrevistador: En relación a la laboral, ¿Tenes relación con los socios de CAMMEC desde tu cargo?

Entrevistada: En instancias como la feria, la Expo o alguna capacitación, lo que se trata dentro de la Comisión es que los socios sean más participativos y los podamos conocer entre todos. Obviamente con el tiempo transcurrido que hace que estoy en La Cámara hay muchos socios que ya conozco pero hay otros que no he tenido la oportunidad. Con esta nueva gestión lo que se quiere lograr es la participación de todos los socios, que sea abierta.

Antes las reuniones de Comisión eran de mesa de Comisión y no tenían participación ningún tipo de socio. Hoy, aunque el socio no integre la Comisión Directiva, puede estar presente en las reuniones.

Y justamente esa es la idea, tratar de conocerlos, de hablar, interactuar y trabajar con las necesidades de estos para que la institución pueda darle soluciones. Y para que ellos se puedan sentir representados.

8) Entrevistador: ¿Cada cuanto se dan las reuniones de trabajo?

Entrevistada: Una vez a la semana, los días martes. De experiencia anterior, las reuniones eran cada 15-20 días en CAMMEC, y tenían una duración indeterminada. La reunión empezaba a las 18 o 19 hs y eran las 22 hs y seguíamos ahí.

Ahora se planteó hacer reuniones semanales, todos los martes, con un horario de inicio y fin, que va a ayudar a que la gente se comprometa y pueda asistir porque vos ya sabes a qué hora entras y desocupas tenes más oportunidades de planificar. En cambio con esas reuniones eternas es más complicado reclutar gente, entonces creo que de esta nueva forma está dando buen resultado, y se va a manejar así por ahora, de 16:30 a 20 hs.

9) Entrevistador: Por lo que nos venis contando, no es que siempre tocan el mismo tema, sino que por la duración de las charlas, dependiendo la semana, debaten diferentes temas que por ahí le llevan más tiempo, ¿no?

Entrevistada: Antes, las reuniones de Comisión se hacían una orden del día, los temas que se iban a tratar y había temas que a lo mejor requerían más tiempo, y a veces se hacía largo o se saltaba con otro tema.

Entonces lo que se está haciendo ahora, a partir del trabajo de Marco y de esta nueva gestión, es pasar la orden del día, la gente que va a asistir la reunión ya sepa de qué se va a hablar, por tanto tiempo, cosa que no se vaya de la rama y sea más ejecutivo el trabajo.

ENTREVISTA A LUCAS BARAZOTTO (TESORERO): 22/06/20

1) Entrevistador: ¿Cómo es el funcionamiento de CAMMEC desde tu puesto como Tesorero?

Entrevistado: Las tareas son variadas van desde el pago a proveedores y servicios. Y liquidación de sueldos de los empleados de la cámara. Estas actividades la realizamos junto a la Presidenta, el Director Ejecutivo y el Contador.

2) Entrevistador: ¿Cómo es el procedimiento si hay para pedirle información a los directivos?

Entrevistado: Principalmente se canaliza a través del director y él dirige después la pregunta a quien corresponda, también como es en forma más informal directamente a algún miembro de la Comisión Directiva y luego se comparte con el resto del equipo.

3) Entrevistador: ¿Cómo clasificarías la comunicación entre colegas?

Entrevistado: Es bastante dinámica. Principalmente por el uso de Whatsapp (varios grupos distintos), por ejemplo en uno está toda la Comisión Directiva, hay otro en el que están todos los socios pero este es solo un canal informativo. Otro grupo que denominamos Comité Ejecutivo, en este se encuentra la Presidenta, el Vice. el Secretario General, el Director y yo.

Después, a través de esta pandemia, las reuniones que tenemos por Zoom las hacemos muy ágiles ya que previamente mandamos por grupo de Whatsapp la orden del día con distintos temas a tratar y asignamos tiempo de posición para cada participante.

4) Entrevistador: ¿Qué otros cargos ocupaste en la CAMMEC? ¿Desde cuándo trabajas aquí?

Entrevistado: Comencé en el año 2012 como Vocal Ssuplente, y tuve dos períodos hasta el 2016. Luego ocupé como Vocal Titular otros dos períodos hasta abril del 2020, y bueno ahora Tesorero.

5) Entrevistador: ¿Cómo afectó a los ingresos la pandemia mundial?

Entrevistado: Esta pandemia afectó los ingresos indudablemente. El principal inconveniente que tuvimos fue el freno a todas las exposiciones que se venían realizando, son dos ferias que hacemos hace varios años la FIMAR es para público mayorista, y la EXPO ESTILO CASA, que es un servicio para público minorista, son servicios para los socios. Se pensaron así, pero de todas formas nos quedan ingresos, por distintas actividades. Y con esto nos aseguramos de cubrir los costos operativos de la institución por algunos meses, ya que solamente con el cobro de las cuotas sociales y con la coparticipación que recibimos de la federación no nos alcanza.

También con todo esto se frenaron los proyectos que realizamos con otras instituciones como la ADEC, que es de la Municipalidad de Córdoba, la Unión Industrial de Córdoba, con las distintas universidades que dictamos cursos y al serenarse todo esto no nos bajan fondos para poder realizarlo y a la vez como contraparte tenemos que facturar con los distintos proveedores con los servicios que nos brindan y ahí vamos calzando los gastos. Pero ahora dependemos de la cuota social y la coparticipación pero no es suficiente.

6) Entrevistador: ¿Qué cambiarías o qué consejo darías para mejorar la comunicación con las autoridades a las cuales respondes?

Entrevistado: La verdad que estamos bastante bien comunicados pero como son tantos temas los que se tratan, estaría bueno fijar un día a la semana o cada 15 días para tratar cada tema.

Por ahora, medio que se mezclan todos los temas ya sean urgentes o no a mediano y largo plazo, entonces se hace un poco confusa la comunicación para el resto de la comunicación directiva que no está tan al tanto de las necesidades, entonces estaría bueno establecer días y temas fijos.

7) Entrevistador; ¿Cómo ves a CAMMEC de acá a 1 año?

Entrevistado: Yo veo una institución bastante activa y comprometida en lo social, con mucha participación de los socios en toda actividad. Lo distinto a otros sectores, es que nuestra Cámara los socios la integran todo lo que es la cadena de valor de la madera y el mueble. Desde los viveros que comienzan con las plantaciones también los aserraderos que procesan la madera en bruto están, están los proveedores que distribuyen esta madera, los accesorios o insumos de los muebles y también hay muchos fabricantes principalmente industriales que proponen junto con diseñadores o arquitectos productos y también tenemos muchos socios que son comerciantes que llegan al consumidor final.

Entrevista a Horacio Salva (Equipo de trabajo de Gerente): 18/06/2020

1) Entrevistador; ¿Hace cuantos años trabajas en la organización? ¿Cuál es tu función en la misma?

Entrevistado: Hace 22 años trabajo en la Cámara. Mi función en la Cámara es de comodín, por llamarle de alguna forma, entre a la Cámara haciéndome cargo un poco de la comunicación externa y también de la interna, y visitar empresas para asociar. Bueno después la dinámica del trabajo en una Cámara te hace hacer de todo, nosotros hacemos dos ferias muy grandes que es FIMAR, una feria nacional mayorista de muebles. Las hemos hecho 14 ediciones, las últimas 4 las hicimos también en Buenos Aires, tres en La Rural y la última fue en Tecnópolis.

2) Entrevistador: ¿Tenes relación con la Comisión Directiva? ¿Cómo es esta relación?

Entrevistado: Sí, tengo relación, es excelente con todos los miembros de Comisión Directiva. Obviamente que con algunos es más fluida por la dinámica diaria del trabajo y con otros no tanto. Por lo general es por Whatsapp últimamente porque bueno con el tema de la pandemia es todo virtual, no nos queda otra.

3) Entrevistador: ¿Qué te parece la comunicación interna de CAMMEC? ¿Qué le cambiarías?

Entrevistado: Y tendríamos que ponernos a analizar bastante, sobre todo en esta situación especial, para la comunicación interna se debería hacer un análisis profundo y si habría que cambiarle algunas cosas. Yo hoy no me puedo a poner a pensar en qué estamos fallando, porque tengo la cabeza en otras cosas que no me dan tiempo de ponerme a realizar el análisis de la comunicación interna, aunque me encantaría.

4) Entrevistador: ¿Cómo vienen llevando la nueva manera de comunicarse a través de videollamadas?

Entrevistado: Mirá las reuniones han sido para bien, esto del Zoom, porque al ser reuniones presenciales de Comisión Directiva iban 6, 8, 10, ponele 12 como mucho y en la última reunión de Comisión Directiva tuvimos 21. Es buenísimo porque incluso se suman socios desde la comodidad de su casa, nosotros tenemos socios en distintos puntos de la provincia sobre todo en la zona de Villa del Rosario, donde hay un pueblo industrial mueblero muy grande así que ha sido para bien esto del Zoom.

5) Entrevistador: ¿Cada cuánto se dan estas reuniones? ¿Tocan siempre los mismos temas o según la demanda del momento?

Entrevistado: Estas reuniones son semanales, una vez por semana y duran entre hora y media y dos horas, y si se van tocando los temas dependiendo de la demanda del momento.

6) Entrevistador: ¿Cómo es la relación con tus compañeros de área?

Entrevistado: Excelente, lo único como como te dije antes, hemos quedado solo dos, además hay una chica que es externa que hace la parte de la Tienda Estilo Casa y bueno ella maneja la web de E-Commerce y con el gerente, con el Director Ejecutivo de la Cámara es con quien tengo relación por el área.

7) Entrevistador: ¿A qué persona le respondes directamente desde tu puesto?

Entrevistado: Yo le respondo al Director Ejecutivo de la Cámara que sería como mi jefe directo, pero también si alguien de la Comisión Directiva me pide algo, como pasa normalmente con la presidenta, Vice, el Secretario o algún miembro de la Comisión también les respondo, porque serían como mis jefes también.

8) Entrevistador: ¿Tenes relación laboral con los socios de CAMMEC o no tienes incidencia con ellos desde tu cargo en la Cámara?

Entrevistado: La relación es muy aceptada con todos los socios en general, pero obviamente que con algunos es más aceptada que con otros, pero porque bueno, es como, para decirlo de alguna forma, “tienen más puesta la camiseta de la Cámara” o tienen más años en la misma. Además son expositores habituales de nuestras ferias, entonces tenemos un contacto más fluido, más del cara a cara. Siempre hemos intentado estar cerca del socio, en esta situación de pandemia obviamente que es todo virtual, pero antes de esto, tratábamos de visitarlos, de charlar un poco en sus empresas, de ver sus necesidades y sus inquietudes.

Entrevista a Soledad Miljaer (Vocal Titular): 14/07/2020

1) Entrevistador: ¿Cuáles fueron tus roles dentro de CAMMEC? ¿Hace cuántos años estás ligada a la institución?

Entrevistada: Hace casi 15 años llegué a CAMMEC, como Vocal, sin saber de qué se trataba el mundo gremial empresario, con muchas dudas de que podría yo aportar a la institución; estuve un par de años como Vocal, aprendiendo de grandes personas, de allí pase por Secretaría, Vicepresidencia y un día casi sin pensarlo llegue a ser la primer mujer Presidenta de la institución y con mucha ilusión, ganas, empuje y cariño y a la par de valiosas personas transcurrí cinco años como Presidente; una experiencia única que me enriqueció enormemente, sin dudas es un trabajo duro, pero que agradezco haberlo transitado.

2) Entrevistador: ¿Cuáles son los proyectos en cuanto a comunicación de la institución?

Entrevistada: En mi gestión se cambió el nombre de la Cámara haciéndola desde su nombre más inclusiva. Cámara de la Madera de Córdoba era y se cambió a Cámara de la Madera, Mueble y equipamiento de Córdoba. Se cambió el logo, se incorporaron colores, lanzamos una nueva web, incorporamos Facebook e Instagram. Todo esto sirvió para posicionar el nombre de la Cámara no solo en los espacios de Gobierno sino en la sociedad misma. Se estrecharon vínculos con la prensa, haciendo que la Cámara sea noticia, desde su quehacer diario, sus pedidos a gobiernos, su interacción permanente con otras instituciones. Nos entrelazamos con otros sectores tanto productivos, educativos y de diseño.

3) Entrevistador: ¿Cuál es tu función de todos los días en tu nueva función?

Entrevistada: Actualmente ya no soy Presidente, me desempeño como Vocal, y luego de casi 5 años en FAIMA, nuestra federación a nivel nacional, donde ocupé Vicepresidencia tercera y fui convocada por el nuevo Presidente a acompañarlo en la Secretaría, así que actualmente soy Secretaria General de la Federación. Es ver el país

entero en su realidad completa de un sector que va desde la semilla del árbol al mueble final. Una tarea intensa que requiere una visión integral y el conocimiento de otros aspectos del sector. Todos los días tengo reuniones o llamadas con el Presidente, Tesorero, Vices, el mismo Director Ejecutivo de la institución.

4) Entrevistador: ¿Cuál es el protocolo o metodología a la hora de tomar decisiones?

Entrevistada: Es importante tener la opinión de la mesa directiva, además hay decisiones de índole operativa interna, otras estratégicas sectoriales y otras de política general en las que mucho tiene que ver el vínculo con la UIA.

5) Entrevistador: ¿Cómo es, desde tu punto de vista, la comunicación entre la Comisión Directiva? ¿Qué mejorarías o cambiarías?

Entrevistada :En el caso de CAMMEC, mientras la presidí, celebramos reuniones de Comisión Directiva cada 15 días con un orden del día donde seguíamos el avance de cada tema y escuchábamos a los representantes de la Cámara que estaban en otras instituciones. Con la llegada de Whatsapp, la comunicación se hizo más fluida e instantánea. De todos modos, como cualquier institución se ordenaba la comunicación a los socios vía notas que salían por email para mantenerlos informados y también se creó un grupo de difusión para comunicaciones más instantáneas.

Hoy la nueva presidencia presentó una metodología de trabajo en la Comisión muy inclusiva donde además queda abierta a los socios que quieran asistir, todo un desafío.

6) Entrevistador: ¿Cómo es la relación con los socios?

Entrevistada: Durante mi presidencia se creó el producto EXPO ESTILO CASA, se llevó adelante el Toco Madera, se realizaron Capacitaciones y muchas veces en el interior donde hay varios socios, se celebraron siempre fiestas de fin de año con el objeto de mantener la camaradería de manera sostenida, incluso muchas al mediodía donde había propuestas lúdicas que permitían a través del juego la unión y la mejor relación entre los socios. Todas estas actividades permitían “encontrarnos” con los

socios. Sin duda que queda mucho por hacer, por mejorar que no tengo dudas que lo logrará la nueva gestión.

7) Entrevistador: ¿Cómo ves a la institución de acá a dos años y de acá a cinco años?

Entrevistada: Creciendo, conservando y mejorando su posición en la sociedad, fomentando nuevas actividades con madera y estrechando más y mejores lazos entre socios, para escucharlos mejor y trabajar sobre sus necesidades y también en la sociedad con los ámbitos de gobierno y educativos. Siempre en movimiento.

ENTREVISTA CRISTIAN BALANCINI (CONTADOR EXTERNO): 14/07/20

1) Entrevistador: ¿Cuál es tu rol dentro de CAMMEC? ¿Hace cuántos años estás ligado a la institución?

Entrevistado: Estoy en La Cámara desde el año 2001, soy Contador Público y de CAMMEC.

2) Entrevistador: ¿Tenes relación con la Comisión Directiva? ¿Cómo es esta relación

Entrevistado: Mi relación con la Comisión Directiva es directa, respondo a ella, es la unidad ejecutiva de La Cámara. La relación es fluida, yo permanentemente genero informes y respondo a ella.

3) Entrevistador: ¿Qué te parece la comunicación interna de CAMMEC? ¿Qué le cambiarías?

Entrevistado: La comunicación interna de CAMMEC, ahora por el momento particular por la pandemia, va dentro de la misma Comisión Directiva que imparte los lineamientos y la ejecutan a partir del Gerente y los empleados de La Cámara.

No sé qué le cambiaría a la comunicación interna porque este momento es bastante particular y no hay mucho para hacer porque todo se hace por Zoom o formas virtuales.

4) Entrevistador: ¿Cada cuánto se dan estas reuniones? ¿Tocan siempre los mismos temas o según la demanda del momento?

Entrevistado: La nueva forma de reuniones de Comisión Directiva por videollamadas generalmente las coordina el Gerente, con una “orden del día” previa y se tratan esos temas en particular.

Las personas que participan, por lo general, son 10 o 12 personas de la Comisión Directiva y se dan generalmente cada 15 días; al menos que haya un tema particular que se trate antes.

5) Entrevistador: ¿Cómo vienen llevando la nueva manera de comunicarse a través de videollamadas?

Entrevistado: Respecto a las reuniones virtuales o videollamadas, personalmente, me gusta más las reuniones tradicionales donde nos reuníamos porque a veces se prestaba también para extender un poco más los temas. Y a veces surgían temas que no estaban en el día y con la charla del frente a frente se pueden solucionar o profundizar un poco más. Al ser en forma virtual están acotadas por tiempo y los debates son menos fluidos que en el caso de las reuniones presenciales.

6) Entrevistador: ¿Cómo es la relación con tus compañeros de área?

Entrevistado: Respecto a mi relación con mis compañeros de área, en principio trabajo solo porque soy Contador externo de la Cámara, cuando voy, realmente mi relación es con la gente que está en la administración y siempre ha sido muy buena y cordial.

7) Entrevistador: ¿A qué persona le respondes directamente desde tu puesto?

Entrevistado: Respondo directamente a la Comisión Directiva y generalmente la encabeza el Presidente, Tesorero y el Secretario General. En sí son todos, el que necesita algo le respondo.

8) Entrevistador: ¿Tenes relación laboral con los socios de CAMMEC o no tenes incidencia con ellos desde tu cargo en La Cámara?

Entrevistado: No tengo relación laboral con los socios, por ahí algunos socios que han necesitado alguna ayuda puntual en alguna cuestión económica o contable y se ha hecho asesoramiento pero por fuera de la Cámara. No tiene nada que ver la relación directa de la Cámara.

Entrevista a Federico Uanino (socio palettero): 23/07/20

1) Entrevistador: ¿Qué tipo de comercio/pymes presentas y cuántos empleados tenes a tu cargo?

Entrevistado: Es una industria Pyme que fabrica pallets de madera. Tenemos 60 empleados.

2) Entrevistador: ¿Por qué te asociaste a CAMMEC?

Entrevistado: Para estar relacionados con colegas del sector maderero.

3) Entrevistador: ¿Cómo crees que es la comunicación con la Comisión Directiva?

Entrevistado: Es buena.

4) Entrevistador: ¿Qué puntaje le darías?

Entrevistado: 8.

5) Entrevistador: ¿En qué situación te contactas con la Cámara y con quién específicamente?

Entrevistado: Para algún evento social, charlas o capacitaciones.

6) Entrevistador: ¿Con qué integrante/es de la Comisión Directiva tenes más relación y por qué?

Entrevistado: Con Sergio Zen porque se dedica al mismo rubro

7) Entrevistador: ¿La Cámara se comunica frecuentemente con los socios?

Entrevistado: Sí, tiene una comunicación fluida.

8) Entrevistador: Cuando buscas una solución frente a un problema que se te presenta, ¿La Cámara cómo actúa frente a esto?

Entrevistado: Hemos planteado muy pocos problemas, y la vez que lo planteamos la respuesta fue muy buena.

9) Entrevistador: En el grupo de Whatsapp que están socios y no socios, y la Cámara, ¿Quién por parte de CAMMEC es el que siempre habla o comunica algo?

Entrevistado: Marcos y Beatriz.

Gastón Luna (socio comercial): Entrevista 23/7/20

1) Entrevistador: ¿Qué tipo de comercio/pymes presentas y cuántos empleados tenes a tu cargo?

Entrevistado: Micro Pyme, con 3 empleados.

2) Entrevistador: ¿Por qué te asociaste a CAMMEC?

Entrevistado: Porque creemos que la forma de crecer es vinculandose con otras empresas y con instituciones tanto educativas como públicas, que es algo de lo que la Cámara ofrece.

3) Entrevistador: ¿Cómo crees que es la comunicación con la Comisión Directiva?

Entrevistado: Creo que la comunicación interna es fluida, y perteneciendo a esta nueva Comisión, me cuesta saber cómo se percibe para quienes están por fuera, o que no participan activamente de las actividades de la Cámara.

4) **Entrevistador:** ¿En qué situación te contactas con la Cámara y con quién específicamente?

Entrevistado: Siendo parte de la Comisión, estoy en contacto directo con varios de los miembros, con frecuencia diaria.

5) **Entrevistador:** ¿Con qué integrante/es de la Comisión Directiva tienes más relación y por qué?

Entrevistado: Beatriz como Presidenta, Marco como Gerente, y algunos otros miembros que participan activamente de los grupos de trabajo en los que me encuentro.

6) **Entrevistador:** ¿La Cámara se comunica frecuentemente con los socios?

Entrevistado: Sé que al menos una comunicación semanal se realiza.

7) **Entrevistador:** En el grupo de Whatsapp que están socios y no socios, y la Cámara, ¿Quién por parte de CAMMEC es el que siempre habla o comunica algo?

Entrevistado: Hay uno que es general para comunicaciones, pero que sólo puede escribir la Presidenta, el Gerente General y el encargado de comunicación (Horacio)

Entrevista a Eduardo Bals (Socio Forestal): 24/07/20

1) **Entrevistador:** ¿Qué tipo de comercio/pymes presentas y cuántos empleados tienes a tu cargo?

Entrevistado: Somos una PYME industrial que encuadra a unos 40-50 empleados.

2) **Entrevistador:** ¿Por qué te asociaste a CAMMEC?

Entrevistado: Para tener representatividad en el sector.

- 3) **Entrevistador:** ¿Cómo crees que es la comunicación con la Comisión Directiva?
¿Qué puntaje le darías?

Entrevistado: Excelente.

- 4) **Entrevistador:** ¿Con qué integrante/es de la Comisión Directiva tienes más relación y por qué?

Entrevistado: Beatriz Bederían.

- 5) **Entrevistador:** ¿La Cámara se comunica frecuentemente con los socios?

Entrevistado: Sí, se comunica frecuentemente.

- 6) **Entrevistado:** Cuando buscas una solución frente a un problema que se te presenta, ¿la Cámara cómo actúa frente a esto?

Entrevistado: Actúa ante cualquier consulta o pedido.

Grilla de Observación de la reunión de Comisión Directiva de CAMMEC: 04/08/20

- Secretario (Juan Pablo Inglese) y Director (Javier Litrenta) de Comercio de la Provincia de Córdoba dieron la charla
- Buenos resultados con el HotSale
- (palabra de socio) Depósitos bancarios, insumos (problemática), PPP (Programa Primer Paso), doble indemnización, generación de puesto de trabajo, esperan una mano del gobierno provincial
- Marco toma nota de los temas que se van tocando
- E-commerce de CAMMEC (ExpoEstiloCasa) incompleto, solicitud de La Cámara para incorporarse a la tienda virtual de ente comercial provincial
- J.P. Inglese habla sobre futuro comercio virtual integrado

- socio de CAMMEC comentó sus problemas con la AFIP (cuenta corriente, caja de ahorro, tarjeta de crédito, etc) y con las ventas de su comercio
- J.P. Inglese (entendimiento de la situación y promete soluciones)
- Socio expresa problemas con (formadores de precio) el stock de su comercio, solicita ayuda de Provincia y Nación
- J.P. Inglese promete avanzar en un pedido formal para mostrar la realidad que vive La Cámara, reunirse cada 10 días
- Socio expresó saber sobre la visión que tiene la Pvcia acerca de la reactivación de la economía
- J.P. Inglese quiere reunirse con todos los sectores para conocer la realidad de cada uno, ayudar en lo que pueda la Provincia, incertidumbre pospandemia, elaborar un plan para darle precisión al funcionamiento de los comercios/pymes es este momento particular
- Socio quiere ahondar en planes de trabajo, PPP fundamental, demanda de CV
- J.P. Inglese promete dar soluciones
- Socio propone “HotSale mueble cordobés” (virtual y presencial), solicitar Tarjeta Naranja e Ibancor, fecha posible en septiembre
- J. Litrenta: rpta con una formación de área e-commerce, marketplace cordobés, trabajando con todos los sectores (no particularmente)
- J.P. Inglese comenta sobre posible feria digital del sector de CAMMEC, plan especial con Ibancor, fecha posible (fines de sept/inicio de octubre)
- Socio solicita Plan Ahora 12 (lo único que entendí)
- Socia demanda PPP
- Cierre y los funcionarios prometen pasarle las demandas de CAMMEC al Ministro de Trabajo Provincial. Se estableció que cada 10/15 días reunirse virtualmente
- Marco comentó que se aprobó, por el IPJ, el proceso electoral de CAMMEC este año

Entrevista a Marco Julio Puricelli: 23/09/20

1) Entrevistador: ¿Cómo es el contexto económico del sector?

Entrevistado: No sé si te llegue a pasar el informe de situación económica del sector, uno que se hizo el mes pasado, para empezar el análisis desde la parte económica del sector, habla de una economía de dos velocidades. Como tenes dentro de la cadena de valor de la madera distintos subsectores, todo lo que es la fabricación de muebles para lo que es hogares y superficies intermedias, está teniendo un aumento en sus ventas en comparación con el mismo mes del año pasado del 47%.

Se puede decir que es un crecimiento exponencial en comparación con el desarrollo que el sector ha tenido en los últimos años. Prácticamente habla de una primavera del mueble de hogar y de superficies intermedias, por ejemplo un comedor, una casa grande en un country, un salón, todo lo que está vinculado con la construcción está teniendo un aumento que es muy significativo. Pero también hay una gran parte del sector que está sufriendo una caída en comparación con el mismo mes del año pasado del 47%. Esto es lo que se llama economía de dos velocidades para un sector, y es cuando dentro de un mismo sector tenes datos tan dispares unos del otro.

2) Entrevistador: ¿Cómo es el contexto político del sector?

Entrevistado: Con respecto al contexto político no hay mucho para decir, por lo general lo que he notado en este tiempo que llevo en las entidades gremiales empresarias es que hay como “valores comunes” que están impregnados en todas las instituciones vinculadas a la defensa de la industria nacional, de aquellos eslabones de un gobiernos o segmentos de la economía, o políticas públicas que permiten justamente potenciar todas las áreas complementarias a esa industria, como puede ser el diseño, conocimiento, la tecnología, administración pública.

Pero hay una defensa fuerte de la industria nacional y además, hay como una cierta cultura al trabajo argentino, o sea de defender el empleo, de generarlo, de construir hasta cierto poder de referencia dentro de la generación de ese empleo. No es menor para un industrial, sobre todo para una empresa de corte industrial, fabricar un bien, es decir, producir un bien y convertir esa materia prima y esos elementos en un bien que se puede comercializar.

Todos necesitan del Estado, todos necesitan de la política, tiene cierta defraudación de la grieta y esta imposibilidad de Argentina de ponerse de acuerdo en las políticas a largo plazo y en los temas más estructurales como la logística, la integración nacional, la distribución de bienes y recursos entre el gobierno central y las provincias, hay como ciertos condimentos en torno a eso pero no hay una cuestión como súper partirizada desde el punto de vista político en el sector.

Hay denominadores comunes que motivan al trabajo, y sí hay aquellos que son dirigentes/empresarios serios no hay una vinculación tan fuerte con los partidos y gobiernos desde el punto de vista político. Como que se trata de tener buena relación con el gobierno de turno y te tienen que perjudicar mucho para que uno se exprese públicamente sobre un tema. Es como si fuera un deportista de alguna manera.

En cuanto al contexto político del sector, es importante tener en cuenta que hay una fuerte identificación por el mismo, y que hay muchas medidas que ayudan y fortalecen el mismo. Un ejemplo de esto es la frase del gerente general de la Cámara De La Madera Mueble y Equipamiento de Córdoba:“(…)es que hay como “valores comunes” que están impregnados en todas las instituciones vinculadas a la defensa de la industria nacional, de aquellos eslabones de un gobiernos o segmentos de la economía, o políticas públicas que permiten justamente potencias todas las áreas complementarias a esa industria, como puede ser el diseño, conocimiento, la tecnología, administración pública”. Con esta cita se puede interpretar como Marco Julio Puricelli hace referencia a que el Estado tiene un rol clave para un mejor desarrollo del sector, siendo un protagonista clave con sus decisiones y sus acciones a nivel económico y político.

Como el Gerente asegura :”Hay denominadores comunes que motivan al trabajo, y sí hay aquellos que son dirigentes/empresarios serios no hay una vinculación tan fuerte con los partidos y gobiernos desde el punto de vista político. Como que se trata de tener buena relación con el gobierno de turno y te tienen que perjudicar mucho para que uno se exprese públicamente sobre un tema. Es como si fuera un deportista de alguna manera”.

3) Entrevistador: ¿Y por último, cómo es el contexto social del sector?

Entrevistado: El sector maderero a nivel nacional, desde la década del '90 viene sufriendo sistemáticamente golpes. Ocurrió con la importación de muebles de Asia en la década del '90, con la crisis del 2001, con la posterior recuperación económica que además le significó a ellos incorporar diseño para hacer del mueble algo competitivo.

Ahora hay una especie de discusión paradigmática muy grande porque quieren realmente instalar en un casa que los muebles que permiten potenciar los espacios, que te permiten mejorar tu calidad de vida, que te permiten desarrollar bien que permiten mejorar el uso de los espacios, hacerlos más eficientes, darles otro tipo de usos, permitir que más personas trabajen o menos personas lo ocupen.

O sea se está trabajando para que el mueble ocupe un rol en la sociedad mucho más importante del que ocupa, que en la realidad lo ocupa pero la gente no lo sabe. Están buscando que se desarrolle un proceso de los colchones, que es un artículo más para dormir, y a finales de la década del '90 se lo empezó a asociar a la calidad del sueño, a estar relajado, a empezar a priorizar y cuidar el momento en el que uno se iba a dormir. Y ahí se cambió toda la industria completamente, para desarrollar productos que te permitan acompañar ese momento tan importante del día.

Eso fue como en términos generales con respecto a lo social y el complemento que le quiero agregar es que hay mucha energía de las Cámaras empresarias a nivel nacional y también en Córdoba para reconvertir y potenciar, a través del mercado electrónico, al sector. Es decir, para darle competitividad al sector, que ese es un procesos cuyos horizontes no los conocemos, cuán lejanos están pero que la dirigencia empresaria los está encarando con mucha ambición porque saben que va a impactar en toda la cadena de valor del sector, sobre todo en la logística y en la generación de materia prima. Pero para eso falta darle soporte digital y hay que lograr construir el consumidor de esos bienes que se vincule a través de los productos del sector por internet.

Como que hay un proceso súper ambicioso en el que CAMMEC está siendo parte, en el que yo estoy siendo parte, y que es muy interesante de participar. Pero también te incorporo a eso otra faz que es lo que hace a la materia prima, se está reactivando una discusión, ya tuvimos una discusión con Cordero de Agronomía, mañana tenemos una reunión con Brenda Austin, son reuniones privadas, porque los estamos preparando para que vayan a una reunión con el Ministerio de Agricultura de la Provincia, porque la Cámara de la Madera quiere instalarse y trabajar fuertemente la cuestión forestal.

Hoy en día Córdoba tiene una ley forestal que establece que el 2% de toda la superficie cultivable de la provincia, para un productor, debe estar sembrada con especies nativas de árboles. Sobre esto, hay toda una discusión porque la ley no se está cumpliendo, porque la ley no la exige cumplir y porque aparte hay toda una complicación burocrática que es cargar una tarea más al productor agropecuario.

Entonces se están ideando distintos mecanismos para poder encarar el cumplimiento de esa ley, que es uno de los tantos eslabones que tiene el sector maderero para potenciar el cultivo, con el fin de recuperar las áreas forestales que históricamente Córdoba ha tenido y que de a poco ha ido perdiendo.

Se hizo un trabajo que comenzó hace 7 años en el cual se llegó a la conclusión de que la madera cordobesa es de buena calidad, que el pino cordobés es de buena calidad, mejor que el misionero. Por otro lado, el eucalipto de Córdoba es bueno, no tanto como el de Misiones pero es de buena calidad, pero lo suficiente como para proveer al sector logístico a los paletteros y a los embalajes y sin embargo, la mayoría de los industriales de Córdoba compran en Misiones o en Entre Ríos. Esto sucede por una cuestión de que ha quedado chico el sector forestal en Córdoba.

Lo que se pretende es darle una fuerte entidad a eso, ya que, es una eslabón clave de la cadena de valor y porque aparte, tenemos la tierra para cultivarlo, tenemos una ley que nos regaló en términos legislativos, el 2% de toda la superficie cultivable de la provincia de Córdoba que tendría que tener plantado árboles. Además, este es el eje por el cual CAMMEC está reflatando el tema, que es con el compromiso con el medio ambiente. Digamos que al

sector maderero, tampoco le sirve un medio ambiente que esté cada día más degradado, y que esté más corroído por parte del hombre.

Justamente para que los árboles tengan la plena capacidad de absorción y para generar oxígeno, tiene una especie de fecha de vencimiento. Ellos dicen que dándole un perfil productivista al tema, podemos tener una mayor cantidad de superficie sembradas con árboles, obviamente cuidando los bosques nativos, que es el único tema donde CAMMEC no se mete, ya que, ellos dicen que donde hay bosques nativos, no hay que tocar. Desde el punto de vista medioambiental, estos son super sustentables pero aparte con una posición tomada con el tema de los bosques nativos.

Entrevista a Marco Julio Puricelli: 27/09/20

1) Entrevistador: ¿Por qué solamente hay tres grupos de socios y no más?

Entrevistado: La institución plantea que haya tres grupos de socios, en función de lo que nos plantean los socios son muchos grupos de Whatsapp para la Cámara.

Hemos diferenciado tres niveles de información general, en lo que es el sector madereros, los socios, empresas vinculadas con el sector maderero que ayudan a fortalecer el sector, empresas que son socias y pagan la cuota y por ende necesitan un trato preferencial y la posibilidad de intercambiar oportunidades de negocios/comerciales, entre estos, por un lado para fortalecer la interacción, el diálogo entre socios.

2) Entrevistador: ¿Qué significa que un socio pertenezca a la categoría comercial, palettero o forestal?

Entrevistado: Esto se da en función de la actividad que desarrolla en el negocio que lo vincula con la Cámara, por ejemplo, aquellos que compran “pisos de madera” a marcas que lo fabrican como es el caso de la Presidenta y se ocupan de la comercialización de esos pisos se llamarán socios comerciales. También están en este grupo los que compran muebles y los venden pero no fabrican, es decir, no tienen industria.

Los socios paleteros son aquellos que fabrican palets o embalajes, y los socios forestales son los que están vinculados a los aserraderos ya sea porque tengan aserraderos o solamente siembran pinos o algún tipo de árbol y luego lo cosechan en determinada época del año.

3) Entrevistador: ¿Cuántos socios componen actualmente cada categoría?

Entrevistado: La verdad es un número aleatorio, porque estamos sumando todas las semanas socios nuevos, actualmente los socios de la cámara hoy son 54, de los cuales 2 son forestales, 10 están vinculados con los palets y embalajes, 22 vinculados a la fabricación de muebles, 15 son comerciales/ferreteros/corralones y los restantes no los tenemos actualmente identificados a qué rubro pertenecen porque estamos en proceso de conformar todavía lo que es el padrón de socios. Ésto creemos que finalizará a fin de año.

4) Entrevistador: ¿Por qué los socios que no pertenecen a la Comisión Directiva pueden estar presentes en las reuniones virtuales pero no tener voz?

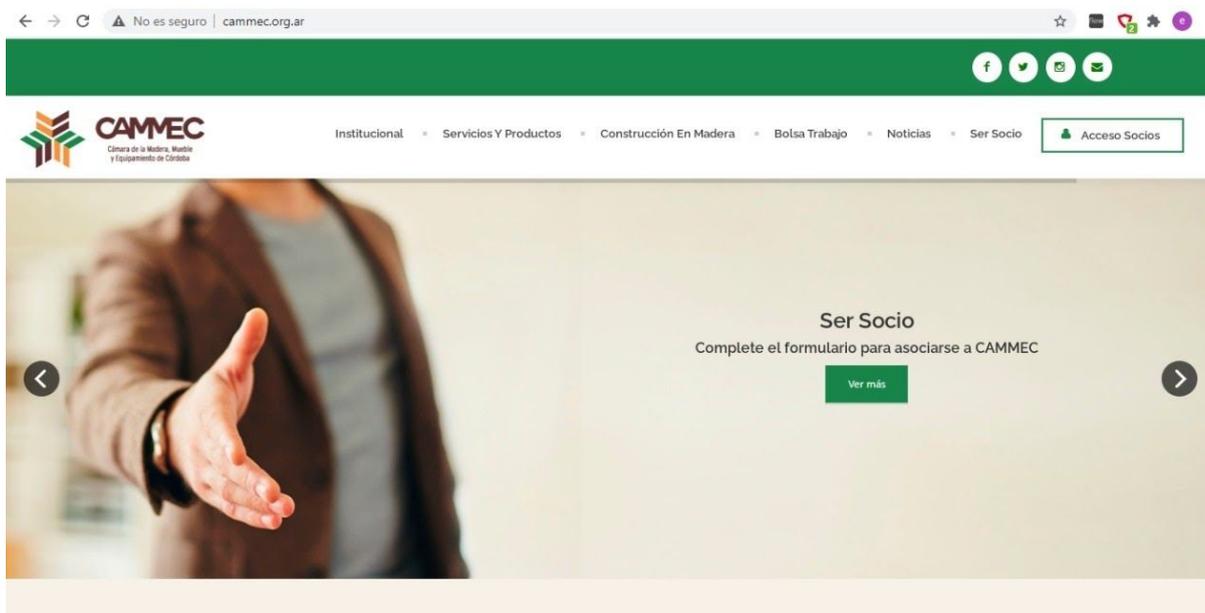
Entrevistado: Esto se da por una disposición estatutaria y por sobre todo por el impacto que han tenido las nuevas tecnologías en la Cámara, que permiten conectarse “rápidamente” a través de un link de ZOOM a las reuniones virtuales.

En primer lugar, la institución quiere que la gente participe de las gestiones de la Cámara y que participe también como autoridades de la Cámara. Esto es una forma de que el socio que no esté vinculado con la institución (sino que simplemente es socio) tenga más motivos para participar de manera activa. Por disposición estatutaria, integran la Comisión Directiva y las reuniones de Comisión solo los socios que son autoridades de CAMMEC, el resto de los socios no podría participar de las reuniones. Con la nueva modalidad “virtual” los socios que no son parte de la Comisión Directiva pueden hablar.

5) Entrevistador: ¿Qué haya en la Comisión Directiva un socio (ejerciendo un cargo como directivo) de cada categoría? ¿Es coincidencia o está decretado en algún manual/libro institucional que debe haber una persona que represente a cada grupo de asociados?

Entrevistado: No te podría decir que es coincidencia, porque todas las Comisiones Directivas que estuvieron en los últimos años han tratado de lograr como una sinergia entre los distintos subsectores a la hora de integrar los distintos órganos institucionales. Forma parte de las necesidades políticas de la Cámara, es importante que en el “liderazgo” estén contempladas todas las realidades que tiene la cadena de valor, sería un error por ejemplo pensar una Cámara solo con “socios comerciales”. Este es un criterio de las últimas gestiones. A comienzos del año 2000, por ejemplo, era integrada por “industriales del Mueble”, no había industriales de otros sectores, esto va de la mano para darle un contexto histórico, político, económico a la conformación de las cámaras que se han ampliado. Porque la base industrial histórica de Argentina ha ido disminuyendo desde antes de la última dictadura militar en adelante.

IMÁGENES DE LOS CANALES DIGITALES DE COMUNICACIÓN DE CAMMEC



Portada de la página web institucional



Portada de la cuenta de Twitter de la Cámara



Portada de la cuenta de Facebook de CAMMEC



Portada de la cuenta de Instagram de la Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de Córdoba



