

Trabajo Final de Grado (FIC)

DE CAFBADU A CAFPADU

Análisis comunicacional de la
gestión del cambio.



María Eugenia Gallinares
Damián Miraballes



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
**Información y
Comunicación**

Análisis Comunicacional de la Gestión del Cambio
de CAFBADU a CAFPADU

Trabajo Final de Grado

Marzo, 2021

María Eugenia Gallinares

C.I.: 4.734.191-0

Damián Miraballes

C.I.: 4.862.175-1

Tutora:

Prof. Adj. Paola Papa

Índice

1. Introducción	4
2. Presentación del tema de investigación y justificación	6
2.1. Delimitación de la investigación	6
2.2. Preguntas de investigación	7
Pregunta General:	7
Preguntas específicas:	7
2.3. Objetivos	7
Objetivo General:	7
Objetivos Específicos:	7
2.4. Justificación	8
3. Presentación de la organización	11
3.1 - Funcionamiento y Recursos Humanos	12
3.2 - Objetivos y misión de la organización	13
3.3. Principales hitos de la organización	14
3.3.1. Antecedente de gestión de cambio de nombre	16
3. Antecedentes	18
4. Diseño metodológico	25
5. Marco teórico	38
5.1 Organización y organización gremial	38
5.2 Públicos	40
5.3 Comunicación	47
5.3.1 Comunicación formal e informal	49
5.4 Cambio	50
5.4.1 Resistencia al cambio	51
5.4.2 Pertenencia y participación	52
5.4.3 El proceso de cambio	53
FASE 1. Descongelamiento (etapa de diagnóstico)	53
FASE 2. Cambiar.	57
FASE 3. Congelar (consolidar los cambios).	58
5.4.4 Tipos de cambio	59
5.5 Planificar la estrategia	61

5.6 Identidad organizacional	63
5.6.1 Dos concepciones complementarias	63
5.6.2 Factores influyentes	64
5.6.3 Comunicar la identidad	65
6. Análisis	68
6.1 A tener en cuenta	68
6.2 Análisis de datos	69
6.2.1 El contexto e impulso del cambio	70
6.2.2 El motivo	71
6.2.3 El cambio como una necesidad	73
6.2.4 Etapa de diagnóstico	74
6.2.5 La planificación como trámites legales	75
6.2.6 Involucrar	77
6.2.7 A quién comunicar	83
6.2.8 La identidad de CAFPADU	84
6.2.9 La campaña de publicidad 2019	87
7. Síntesis del análisis del cambio	89
8. Conclusiones	92
Bibliografía	97
Reflexiones individuales	101
Apéndices	124

Introducción

1. Introducción

El presente trabajo es un estudio que permite indagar sobre la temática de gestión del cambio organizacional, a partir del proceso de cambio de nombre de la Cámara de Ferreterías, Pinturerías y Afines del Uruguay. El mismo será abordado desde el punto de vista comunicacional, con énfasis en la transversalidad de la comunicación durante todo el proceso.

Este trabajo tiene como antecedente una intervención previa realizada como práctica preprofesional en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional. Por lo tanto, se aborda un terreno ya explorado, en el cual existen algunos supuestos y datos generados en dicha experiencia que, al hacerlo ahora de una forma más profunda y desde un enfoque específico, se intentará descubrir si serán confirmados o refutados.

Presentación del tema de investigación y justificación

2. Presentación del tema de investigación y justificación

2.1. Delimitación de la investigación

El tema de investigación es el análisis de la gestión comunicacional, implementada por la comisión directiva, para realizar el cambio de nombre en la Cámara de Ferreteros, Bazaristas y Afines del Uruguay (CAFBADU) — pasando a ser Cámara de Ferreterías, Pinturerías y Afines del Uruguay (CAFPADU)— iniciado en 2018 y aprobado en la Asamblea General Extraordinaria el 10 de abril del mismo año.

Se trabajará sobre el período de gestión 2017 - 2019 debido a que fue en ese marco de tiempo en que se ideó, propuso y ejecutó el cambio. Éste implicó sustituir un rubro por otro en el propio nombre, por lo que se entiende que se desplaza la importancia de un sector hacia otro.

2.2. Preguntas de investigación

Pregunta General:

¿Cómo fue la gestión comunicativa del cambio de nombre realizado por la Comisión Directiva de CAFBADU en el período 2017 - 2019?

Preguntas específicas:

1. ¿Cuáles fueron las etapas de la gestión de cambio de nombre de CAFBADU realizado por la Comisión Directiva?
2. ¿Cómo fue la interacción entre los públicos Comisión Directiva y socios de Montevideo durante el proceso de gestión de cambio de nombre de CAFBADU?
3. ¿Cómo percibió el público “socios de Montevideo” la gestión del cambio planteada por la Comisión Directiva?

2.3. Objetivos

Objetivo General:

Analizar la gestión de cambio de nombre realizado por la Comisión Directiva de CAFBADU.

Objetivos Específicos:

1. Describir las etapas utilizadas por la Comisión Directiva para gestionar el cambio de nombre en CAFBADU.
2. Describir la interacción entre los públicos Comisión Directiva y socios de Montevideo durante el proceso de gestión de cambio de nombre de CAFBADU.
3. Indagar las percepciones que tuvo el público “socios de Montevideo” durante el proceso de cambio de nombre.

2.4. Justificación

Entendemos interesante el desarrollo y profundización sobre la gestión del cambio organizacional debido a que la comunicación y éste se encuentran estrechamente ligados, en tanto que uno es vital para el desarrollo exitoso del otro. A través de la comunicación se generan vínculos y sentidos compartidos entre los actores del cambio, promoviendo objetivos en común e incentivando la participación de todos.

En este sentido Kotter (2000), plantea la necesidad de generar un sentimiento de premura para lograr la cooperación necesaria. Sin este ímpetu, el cambio puede desvanecerse. Para lograr este sentimiento entre todos los miembros de la organización, es vital el desarrollo de una visión compartida - una imagen del lugar o situación a la cual se quiere llegar con el cambio-.

Es así que se hace imprescindible la profundización en la planificación comunicacional tanto para involucrar a todos los socios como para generar un sentimiento de premura y unidad al enfrentar el cambio. En palabras de Mariluz Restrepo (1995) se entiende que “participación no es mera opinión, ni tampoco que todos tengan que ver con todo; en la participación el <<yo>> está involucrado en la acción [...]” (Restrepo, 1995:95).

Para nuestro caso de estudio, partimos de un diagnóstico previo que brindó datos de baja participación por parte de los socios montevideanos, no sólo en la no asistencia a asambleas, reuniones y talleres o cursos, sino también en la falta de interés en involucrarse con CAFPADU. Debemos destacar que la organización fue diagnosticada en el mismo período de tiempo en el que se sucedía el proceso de cambio de nombre, por lo que nos inquieta saber si la comisión directiva tuvo en cuenta este estado de situación previo a iniciar el proceso.

Debemos mencionar que nuestro interés en el tema de investigación elegido surgió en la experiencia vivida en la materia Cambio Organizacional cursada como electiva en Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Desde ese entonces, ambos estamos motivados en profundizar y ampliar nuestro conocimiento sobre este tipo de procesos organizacionales en diálogo con el modelo de comunicación integral que profundizamos en la carrera de Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación.

Presentación de la organización

3. Presentación de la organización

La Cámara de Ferreterías, Pinturerías y Afines del Uruguay (CAFPADU), fundada el 14 de noviembre de 1931, es una organización gremial sin fines de lucro que nuclea al sector ferretero, pinturero y actividades afines. Su cometido es luchar por los objetivos e intereses de los comerciantes, apuesta por el desarrollo de los asociados, beneficiando al comerciante minorista, y representandolos frente al Estado.

La organización mantiene relaciones institucionales con entes nacionales e internacionales como son: la Cámara Nacional de Comercio y Servicios; la Liga de Defensa Comercial; el Centro de Almaceneros Minoristas, Bazaristas Autoservicistas y Afines del Uruguay (CAMBADU); el Centro de Industriales Panaderos; La Asociación Nacional de Micro y Pequeña Empresa (ANMYPE); la Unión de Vendedores de Carne; la Unión de Barraqueros; la Liga de la Construcción; la Cámara de Ferreterías y Afines de la República Argentina (Cafara); El centro de Farmacias de Uruguay y la Confederación Empresarial del Uruguay.

3.1 - Funcionamiento y Recursos Humanos

La cámara está dirigida, administrada y representada por un Consejo Directivo integrado por nueve miembros titulares, y cinco suplentes, que ocupan los cargos de: Presidente, Vice-Presidente, Secretario, Pro-Secretario, Tesorero, Pro-Tesorero y Vocales. A su vez, existe una Comisión Fiscal, integrada por tres miembros, a la cual le corresponde verificar el Balance Anual, haciendo devolución a los asociados en instancia de Asamblea General, y debe fiscalizar todos los libros y documentos sociales que signifiquen movimientos de fondo.

Los miembros del Consejo Directivo y Comisión Fiscal son electos por los socios cada dos años en la Asamblea General Ordinaria, la cual es el órgano soberano de la Cámara y representa la voluntad de los asociados.

Los interesados en asociarse deberán solicitar el ingreso y serán categorizados según les corresponda: son socios *activos* aquellos comerciantes ferreteros, bazaristas y afines que se integren a la Cámara cumpliendo sus requisitos; son socios *honorarios* aquellas personas que en razón de sus méritos o servicios prestados sean designados por la Asamblea General; son socios *cooperadores* todas las personas físicas o jurídicas que simpatizando con la organización quieran formar parte de ella, sin derecho a voto o ser electos en asamblea, las gremiales empresariales podrán formar parte de la Cámara con independencia de gestión y con derecho a voto y ser electos como Consejo Directivo o Fiscal. Por último los socios *fundadores* son los concurrentes al acta fundacional de la organización.

El Consejo Directivo trabaja actualmente con contratos externos para ocupar los cargos de contador, abogado, gestor de la página web, entre otras tareas. La administración y comunicación con los socios está a cargo de una sola persona.

3.2 - Objetivos y misión de la organización

“CAFBADU busca ser la gremial representativa de todo el sector, para lograr la consolidación de las ferreterías uruguayas” (Cámara de Ferreteros, Bazaristas y Afines del Uruguay: s.f.: Misión y Objetivos).

Desde sus inicios, la principal lucha ha sido combatir la informalidad o deslealtad comercial en los distintos lugares donde se comercializa a un costo menor en comparación con los comercios de barrio. Además, sus esfuerzos se deberán enfocar en generar acciones que favorezcan al crecimiento del sector, fomentar la responsabilidad empresarial de los socios e impulsarlos constantemente para que incrementen sus actividades comerciales. CAFBADU procura que todos los comercios de los rubros asociados entiendan la importancia de asociarse y trabajar en conjunto para lograr metas comunes a todo el sector.

Para el período de estudio (2017 - 2019), la organización se propuso metas específicas, tales como: fomentar la capacitación laboral; promover valores éticos comerciales entre los socios; regular la competencia desleal a fin de beneficiar al canal en general; mejorar los precios de compra de los comerciantes pequeños a través de acciones de compra; sostener políticas institucionales en contra de quienes dañan el canal; y luchar por los derechos y beneficios de funcionarios y patrones del sector.

3.3. Principales hitos de la organización

En el año 1931 un conjunto de 35 comerciantes ferreteros y bazaristas, preocupados por las desigualdades que sucedían en el mercado e insatisfechos por la informalidad de las ferias dominicales, se asociaron con el objetivo de fomentar la vinculación y que sea una voluntad puesta al servicio de la defensa de sus intereses, ya que en dichas ferias se vendían muchas herramientas a precios muy bajos.

- El 27 de febrero de 1932 en Asamblea General se aprobó el Estatuto Social y el 9 de abril del mismo año se realizan las primeras elecciones, donde resultó electo como primer presidente José Mántaras.
- El 22 de abril de 1933 el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) otorga la personería jurídica a la Asociación de Ferreteros, Bazaristas y Afines (AFBA).
- Prontamente, en diciembre de 1934 comenzaron las relaciones internacionales con Argentina, y en junio de 1941 se firmó un escrito con CAMBADU que permite que las gremiales formen parte de la Comisión Asesora del Instituto de Jubilaciones.
- El 24 de julio de 1936 se resuelve realizar una revista gremial para enviar a los socios las diferentes informaciones de la Asociación.
- En 1955 se decide la compra de un inmueble que funcione como sede social que se inaugura en octubre de 1956.
- En diciembre de 1997 comienzan a realizarse reuniones zonales con el fin de acercar comercios del sector, y en noviembre de 2001 se lanza un isotipo acompañado del eslogan *Tu ferretería de confianza*, que usarán los socios para identificar su local como asociado.

- En mayo de 2003 surge la propuesta de realizar la *Revista Decisión* por medio de 12 proveedores que dispondrán de espacio en la tapa y contratapa para incluir avisos publicitarios, una vez en el año cada uno.
- En el 2007 la asociación cambió de denominación pasando a ser Asociación de Ferreteros, Bazaristas y Afines del Uruguay (A.F.BA.D.U.) con el fin de tener un alcance nacional y una relevancia mayor entre los gremios.
- El 12 de noviembre de 2014 el MEC aprobó el cambio de nombre de la organización y pasó a ser Cámara de Ferreteros, Bazaristas y Afines del Uruguay (CAFBADU).
- En abril de 2018, en sesión de Asamblea General Extraordinaria, se aprobó la modificación de nombre a: Cámara de Ferreterías, Pinturerías y Afines del Uruguay (CAFPADU). Finalmente, en marzo de 2020 el MEC aprobó los nuevos estatutos que regirán a la cámara.

3.3.1. Antecedente de gestión de cambio de nombre

En 2014 sucedió el antecedente histórico más importante para la presente investigación. La Asociación de Ferreteros, Bazaristas y Afines del Uruguay (AFBADU) pasó a ser Cámara. Este cambio de nombre implicó un cambio de categoría, lo cual transformó por completo la estructura y su influencia en el entorno.

Según relataron entrevistados, la asociación podía mantener reuniones con autoridades pero su alcance era un círculo más reducido de rubros. Al pasar a ser cámara, no solo se integran más rubros, sino que al ser representante de estos, la negociación con el gobierno, sindicatos y otras cámaras se hace en forma directa. Destacaron que de esta forma se tiene “más poder” y aumenta la importancia de incidir directamente en los Consejos de Salarios. (Entrevista C, 04/11/2019; Entrevista D, 22/11/2019)

Este cambio tuvo la particularidad de tener un objetivo y lineamientos claros con el fin de obtener ciertos beneficios. Sin embargo, uno de los entrevistados contó que en su momento la participación de los socios en AFBADU era baja: “En las asambleas se hablaba de cambiar de Asociación a Cámara, éramos 15 en la asamblea y se votó afirmativamente por una necesidad de que el nombre ‘asociación’ estaba quedando un poco pequeño porque estamos dentro de la Cámara de Comercio.” (Entrevista C, 04/11/2019).

Al recabar estos datos durante el período de entrevistas, al momento del análisis debemos tener en cuenta que esta situación de baja participación antes diagnosticada, puede ser la normalidad de la dinámica en la organización. Este nuevo conocimiento deja una puerta abierta a otro análisis que implique una comparativa de la gestión de los procesos de cambio en CAFBADU.

A partir del siguiente capítulo se hará referencia a la cámara por su nueva denominación: Cámara de Ferreterías, Pinturerías y Afines del Uruguay (CAFPADU). En caso de referirse a situaciones previas al cambio, se le nombrará como CAFBADU.

Antecedentes

3. Antecedentes

Al momento de la búsqueda de antecedentes, no se encontraron investigaciones sobre un proceso de cambio de nombre como ocurrió en CAFPADU, por lo que, para este trabajo, se tomó como referencia tres investigaciones sobre distintos tipos de procesos de cambio organizacional.

En éstos se observan diversas formas de abordar la cuestión lo que permitió delinear un camino adaptado a la dinámica de la organización, teniendo en cuenta algunos puntos relevantes que se plantean como son: la relación entre comunicación y cambio organizacional, la gestión del cambio como estrategia, y la planificación y gestión de estrategias. Por otro lado, se presenta como principal antecedente de este trabajo el diagnóstico comunicacional, realizado en el año 2018, el cual brinda una amplia perspectiva del estado de situación de la organización al momento de abordar el proceso de cambio de nombre.

En primer lugar, Mónica García, Fabio Arias y Paola Gómez (2012), desarrollaron una investigación sobre la relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario, en la Universidad Católica de Colombia. El objetivo de este trabajo es determinar el efecto del proceso de comunicación durante la implementación de un cambio.

Se entiende que metodológicamente se encuentra en consonancia con la metodología utilizada en la intervención previa en la Cámara -tanto como la que se utilizará en este trabajo final de grado-, en el sentido que están presentes variables cuantificables, las cuales se correlacionan entre sí mediante el análisis de los datos arrojados. Para ello, los autores utilizaron las siguientes variables: fuentes de información empírica, conocimiento de la organización, información oportuna, liderazgo, canales de comunicación ideales y cultura de cambio.

Se propone que un cambio es transversal toda la organización, por lo que afecta de forma directa a quienes la integran debido a que cambiar es como pasar de una organización a otra (García, Arias y Gómez, 2012). A su vez, plantean que el éxito está en la velocidad de anticipación y adaptación de forma que sea capaz de reaccionar a las necesidades del entorno.

Así el cambio es una reorganización a nivel interno como respuesta a cambios externos. En este sentido se relaciona directamente con la presente investigación ya que, según los datos recabados, la opción de modificar el nombre responde a una realidad del mercado —que los bazares están desapareciendo— y, según su promotor es una *actualización* (Entrevista F, 09/04/2020).

Por otro lado, utilizan varios autores para diferenciar fases en este tipo de procesos. Se considera que esto enriquece el marco teórico a utilizar, y amplía la mirada con aspectos indispensables presentes en todos los autores. De esta forma, permite generalizar a la hora de abordar el proceso de cambio llevado adelante en la Cámara.

En segundo lugar, se tomó una investigación de Carolina Rojas (2012), realizada en la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá, y titulada *La gestión del cambio como estrategia en los diferentes procesos de transformación organizacional en Partime S.A.*

Este trabajo se relaciona directamente con el presente por su énfasis en la comunicación como vehículo de involucramiento de todos los miembros en el proceso de cambio. En este marco, la autora menciona que es indispensable inducir la mayor participación posible porque solamente con las personas, el cambio será exitoso.

Por otro lado, trabaja la gestión como estrategia para el éxito del cambio teniendo en cuenta los siguientes puntos: conocer a fondo el cambio (*porqué se hace, a quién afecta, qué beneficios tiene*), desarrollar una visión clara (*dónde estamos y hacia dónde vamos*), identificar objetivos y actividades, y la comunicación como puente para influenciar, participar, involucrar y motivar a las personas. Se considera que es pertinente tener en cuenta estos aspectos al momento de analizar la gestión realizada en CAFPADU.

A su vez, la autora reafirma que el proceso de cambio se ve facilitado cuando se apoya a las personas para visualizar el futuro deseado, internalizar esa visión y permitir el involucramiento voluntario en el logro de objetivos.

Se entiende pertinente tener presente esta apreciación para el estudio del proceso de cambio en la Cámara, ya que parte de una organización con baja participación y sentido de pertenencia de los socios de Montevideo. Estas variables son las que la autora plantea que se trabajan gestionando de forma correcta la comunicación organizacional, es decir aquella que se adecúa al objetivo final.

La última selección fue un trabajo de maestría en gestión educativa de Patricia Pandolfo (2016), realizado en la Universidad ORT de Uruguay. Si bien el mismo no es específico sobre un proceso de cambio organizacional, analiza los procesos de gestión en relación indispensable con la comunicación.

La autora plantea que una gestión se ve intervenida por dos protagonistas: los sujetos-actores y el sistema organizacional. En este sentido dice que “los sistemas adquieren particularidades ante distintos actores” (Pandolfo, 2012:43) y que a su vez los actores se adecúan al sistema. Por lo tanto, para generar una estrategia de cambio y gestionarla, es necesario tener conocimiento pleno tanto de todos los actores/miembros involucrados como de las dinámicas organizacionales que se generan en el día a día.

Se entiende que es interesante este punto para la actual investigación ya que el diagnóstico previo arrojó datos de poco conocimiento de los directivos sobre los intereses de los socios de Montevideo. A su vez, en dicho estudio, se detectó que no se generan soluciones alternativas a la realidad cotidiana para posibles encuentros entre miembros de la organización.

Por otro lado, analiza los modelos de gestión y plantea que estos se condicionan con las características personales de los que lideran. Se detecta relación con la Cámara debido a que en las entrevistas realizadas en dicha intervención, se identificó que los integrantes de la comisión directiva tienen una imagen formada sobre la realidad de los “comerciantes chicos”. Se supone que la gestión realizada en la Cámara se hizo en base a esa imagen.

En consonancia con lo anterior es que surgen dos modelos de planificación uno más vinculado con lo normativo y otro con un enfoque más estratégico o situacional. Lo que se vincula con la comunicación interna, tomando a ésta como el principal medio para obtener el logro planificado. Aquí es donde la autora trae la figura del líder y sus diversas maneras de intervenir en un proceso de gestión, para conectar -mediante la comunicación- a los miembros con su cultura, infundiéndoles en estos la visión del cambio.

A su vez, la autora plantea que “la cultura organizacional establece la capacidad de la organización para adecuarse a las nuevas circunstancias” (Pandolfo, 2016:64) es por ello que se debe trabajar sobre ésta. Esta manera de analizar la gestión que plantea Pandolfo, enriquece el trabajo al brindar una mirada más crítica sobre los procesos de gestión y sus involucrados.

Como último y principal antecedente, se expone el diagnóstico comunicacional realizado en el año 2018, el cual impulsa este trabajo final de grado. Esta investigación es relevante no sólo porque permite conocer las dinámicas internas de la organización, y generar un acercamiento a los distintos actores, sino también porque se desarrolló en el mismo período de tiempo en que se realizó la gestión del cambio de nombre.

El objetivo del diagnóstico fue identificar problemas o necesidades comunicacionales que afectan el funcionamiento óptimo de la organización, para lo cual se inició a partir de las inquietudes presentadas por quien contactó a la FIC. Para desarrollar la investigación se utilizó una metodología mixta, por un lado se realizaron entrevistas en profundidad a integrantes de la comisión directiva y funcionarios. Luego se tomaron los datos relevados y se implementó un sondeo de opinión para conocer la perspectiva de los socios de Montevideo.

La aplicación de esta metodología permitió entender en profundidad la dinámica organizacional y sus problemas y necesidades comunicacionales base, por lo que es considerada como la forma adecuada para ahondar aún más en esta misma organización. Es así que se utilizará la misma metodología para la investigación del cambio de nombre.

En dicha investigación se identificó que el problema central de la organización era la dificultad para aumentar la participación de los socios. A su vez, se detectaron tres problemas que son efecto de este central: bajo nivel de pertenencia e identidad de los socios con CAFBADU; poca asistencia de los socios a asambleas y reuniones; y baja participación de los socios con CAFBADU.

Estos problemas fueron abordados mediante un marco teórico que se adecuó a la naturaleza de la organización y permitió establecer categorías de análisis para la profundizar la investigación. Por lo tanto, también se retomará la misma línea teórica para analizar el presente trabajo.

Finalmente, los datos relevados durante esta etapa constataron una baja participación de los socios montevideanos, tanto en el uso de beneficios y convenios como en la no asistencia a asambleas, reuniones o talleres. Este aspecto entorpece el vínculo entre directivos, funcionarios y socios. Como efecto de esto, se detectó un bajo conocimiento de los intereses de los socios por parte de la comisión directiva.

En consecuencia a estos problemas, al haber una baja participación de los socios y un bajo grado de conocimiento de los intereses de éstos, se dificulta la definición de objetivos claros para la organización. Finalmente, se observó que el poco uso del logo entre los socios refleja la falta de afinidad a la identidad establecida por la organización.

Estos resultados pueden establecer distintas líneas de investigación a desarrollar en el organismo. En este caso, generó la inquietud de conocer cómo se gestionó el cambio de nombre en este contexto, que a simple vista pareciera ser desfavorable para iniciar un proceso de esta magnitud.

Diseño metodológico

4. Diseño metodológico

El trabajo de campo se abordó desde una perspectiva que entiende a la comunicación como un encuentro de personas e intereses que, mediante la interacción, pueden influenciar y modificar su entorno, en este sentido es importante entenderla como una forma de acción (Massoni, 2013; Pérez, 2008). De esta manera, la comunicación atraviesa a la organización en tanto es entendida como un fenómeno social que genera acción y participación (Gore, 2006).

Es así que se tomó como eje esencial una metodología de tipo participativa, lo cual significa que se escucharán las opiniones de representantes de todos los grupos de actores involucrados a lo largo de la investigación. Coincidiendo con Grundmann y Sahl (2002), esta metodología permite construir el objeto de estudio a través de múltiples miradas.

En principio se tomaron los datos relevados en el diagnóstico (2018) y los observados respecto a las acciones realizadas por parte de la organización, a partir del plan entregado en noviembre del mismo año. Luego de revisar la metodología utilizada en ese entonces, y de realizar un breve análisis del estado de situación, se decidió implementar la misma metodología de tipo mixta. La meta de este tipo de investigación “no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinandolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, Baptista, 2014:32).

Con la implementación de un abordaje mixto se nutrirá la investigación ya que busca utilizar las fortalezas de las metodologías cuantitativas y cualitativas. De esta manera, se recolectan datos de ambas naturalezas para integrarlos y discutirlos de forma conjunta, y así lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, Baptista, 2014).

La perspectiva cualitativa permite enfocar la investigación sobre cuestiones subjetivas, como pueden ser los sentimientos, los afectos, representaciones simbólicas y todo aquello interior a lo que se puede acceder al acercarse al objeto de estudio a través del lenguaje (Penalva, Alaminos, Francés, Santacreu, 2015). Mientras que, con la metodología cuantitativa, se puede medir numéricamente los datos y así establecer pautas comunes en el fenómeno estudiado que luego permiten inferir los resultados al universo (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, Baptista, 2014; Irazábal et. al.,2010).

En la investigación del cambio de nombre de la cámara, se busca conocer el proceso de gestión por el cual se llevó a cabo, no sacar conclusiones precipitadas sino conocer y analizar dicha gestión a la luz del marco conceptual seleccionado. Es así que se ahondó y se analizó la gestión desde el punto de vista de los integrantes de la comisión directiva, para luego contrastar los datos con la impresión de los socios de Montevideo. No se tomó en cuenta a la comisión fiscal debido a que cuya función es supervisar el balance anual, y no intervenir en la planificación de la gestión del ente.

El trabajo de campo comenzó con entrevistas en profundidad a los integrantes de la comisión que accedieron, para obtener un primer acercamiento al objeto de estudio. También se entrevistó a la funcionaria administrativa, debido a que es quien tiene contacto directo con los asociados y participa de las reuniones de comisión directiva. A su vez, estuvo involucrada en las gestiones burocráticas con las distintas instituciones que permiten la realización legal del cambio de nombre.

A partir del análisis de datos obtenidos en dichas entrevistas se realizó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas a los socios de Montevideo, buscando datos representativos en torno a cómo experimentaron y percibieron el proceso de cambio, tratando de abarcar todas sus etapas y componentes.

Una vez que comenzó el análisis de las encuestas, apareció una figura que hasta el momento no había sido mencionada: el cobrador. Los socios de Montevideo abonaban la cuota cuando son visitados por el cobrador. Durante el trabajo de campo, se evidenció que muchas personas se enteraron del cambio al ver la boleta. Se entendió necesario conocer el rol que cumplió esta figura en el proceso, sin embargo se resistió a brindar una entrevista presencial. Es así que se elaboró un breve cuestionario con preguntas y espacios para desarrollar. Si bien, en varias ocasiones dijo que contestaría, no se obtuvieron sus respuestas.

Así, las herramientas empleadas fueron las siguientes:

- Relevamiento de información previa y acciones realizadas a partir del plan y comprensión del contexto de la organización.
- Entrevistas en profundidad.
- Encuesta.

Relevamiento de información previa

Se estudiaron los resultados de la intervención realizada en el año 2018. Se tomó en cuenta tanto los datos arrojados en el diagnóstico, como los datos brindados por la organización sobre la participación de los socios a lo largo del proceso de cambio de nombre. Por otro lado, se observó su principal medio de comunicación —*Revista Decisión*— y los efectos que produjo el plan comunicacional entregado a finales del mismo año. A su vez, se tomó nota de los cambios de nombre realizados a lo largo de la historia para consultar en la etapa de entrevistas (AFBA, AFBADU y CAFBADU). En base a estos datos se definió el contexto organizacional actual.

Entrevistas semi-estructuradas

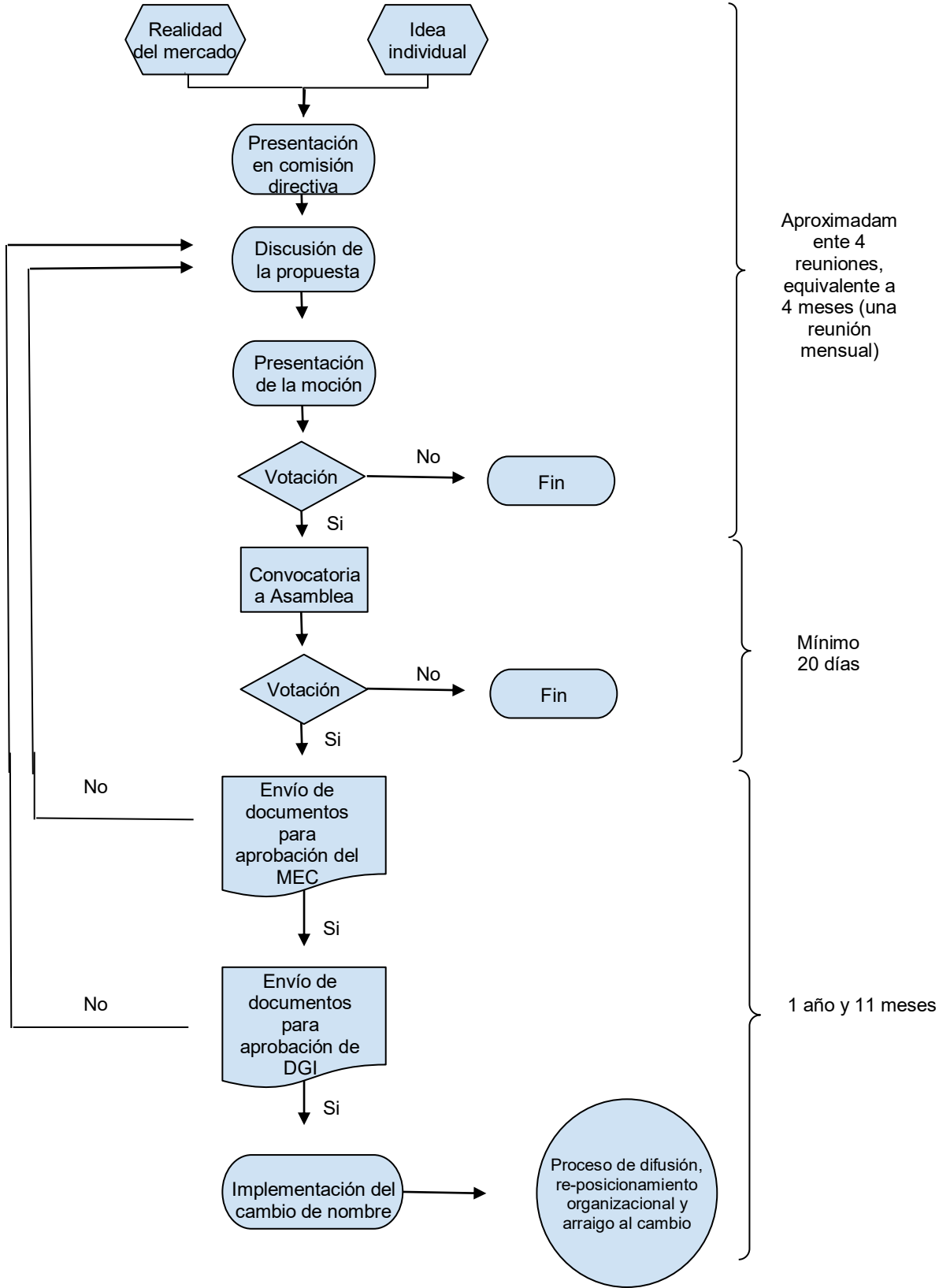
Siendo el punto fuerte de las investigaciones cualitativas, se decidió utilizar la técnica de entrevista dado a su riqueza informativa. También se tuvo en cuenta que posibilita un ambiente abierto de diálogo, que permite al entrevistado expresarse libremente (Grundmann y Stahl, 2002). Es así que las entrevistas fueron de carácter semiestructurado y guiadas por entre 10 y 15 preguntas claves.

Se entrevistó a miembros de la comisión directiva y a la administrativa de la organización. Con estas entrevistas se buscó trazar un mapa que muestre el proceso de gestión de cambio que realizó la comisión, con atención en el flujo comunicacional entre directivos y socios montevideanos. Este mapa permitió conocer dicho proceso y pensar en la siguiente técnica de investigación a utilizar (Ver flujograma). Para el registro de cada entrevista se optó por la grabación, con el consentimiento de cada participante.

Cabe destacar que la entrevista G (12/11/2019) debió ser realizada vía mail a solicitud de la entrevistada. Este planteamiento ya se presentó en el período de diagnóstico de CAFBADU, con insistencias de no ser entrevistada en persona. Por lo tanto, se permitió que sea vía mail para no perder el vínculo generado con ella.

La técnica del flujograma tiene como objetivo representar la secuencia de actividades durante el proceso y la interdependencia según los resultados de cada etapa. Cada paso se encuadra en una figura cuya forma determina el tipo de acción que se realiza (Martins, 2018).

Flujograma



Fuente: Elaboración propia.

Encuesta

Se parte de los datos arrojados por las entrevistas para planificar una encuesta para los socios de Montevideo. El objetivo fue contrastar el relato de los integrantes de la comisión directiva con la vivencia de los socios frente a este proceso de cambio.

Se tuvo acceso al padrón de socios activos de Montevideo para realizar la muestra, es decir, subgrupo de la población de la cual se obtendrán los datos (Hernández-Sampieri; Fernández-Collado; Baptista, 2014),

Para la muestra se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- Que sean socios de Montevideo.
- Que no sean socios directivos.
- Que no sean socios proveedores.
- Que haya un equilibrio de representatividad entre rubros.

En cuanto a los socios proveedores, se tomó la decisión de que no serían parte de la muestra por tener funciones distintas a los socios activos y no estar comprendidos en los objetivos principales de la organización antes mencionados. Se recuerda que el objetivo principal de CAFPADU es el de defender a los comercios pequeños ante la desigualdad que existe en el mercado en comparación grandes superficies. Los proveedores, son aquellos que brindan dichos productos a los comercios por lo que eso incluye cadenas de mercado y franquicias como lo son STANLEY, ULBRIKA, RAMALUX, MANSOR, LUSOL, etc.

Entonces, los proveedores, brindan insumos a los comerciantes y están en la cámara con el objetivo de vender sus productos a los socios de la misma. Tienen un fin comercial que no se adapta al perfil de estudio adoptado como sí lo son los socios de las pinturerías, ferreterías y afines. De hecho promueven su publicidad cada mes en la revista gremial de la cámara.

Muestra

De los 248 locales asociados, 177 son activos, incluidos 20 directivos (titulares y suplentes) y 71 son socios proveedores. De los 177 socios activos 13 son del rubro barraca, 3 del rubro electricidad, 3 bazares, 3 tornillerías, 1 carpintería, 1 casa de yesos, 16 pinturerías y 137 ferreterías. De esta cantidad, 117 son de Montevideo, no son socios directivos ni proveedores, por lo tanto son aptos para la muestra.

Finalmente, de los 117 socios habilitados para participar de la encuesta hay 95 ferreterías, 12 pinturerías, 3 bazares, 2 casas de electricidad, 2 barracas, 1 tornillería, 1 carpintería y 1 casa de yeso. Con el fin de buscar equilibrio entre los rubros y asegurar la representatividad de todos, la muestra ideal integrada por 62 socios montevideanos se debería componer de 40 ferreterías, 12 pinturerías y 10 afines (“otros rubros”).

Sin embargo, el trabajo de campo reflejó otra realidad la cual requirió una adaptación tratando de mantener ese equilibrio y alcanzar -o superar- un número representativo. Ya avanzada la encuesta se llegó a una saturación de información, es decir que no se obtenían variantes en las respuestas. De esta manera, el universo final se conformó por: 43 ferreterías, 8 pinturerías y 4 afines. A su vez, se suman 9 locales que no quisieron responder y 2 inexistentes, uno de ellos estaba en alquiler y el otro cambió de dueño y rubro, sin embargo desde la cámara sus datos fueron proporcionados como vigentes. Así, se generó una muestra total de 66 socios montevideanos. La selección final de a quién encuestar se realizó al azar. (Ver cuadros N° 1 y 1.1).

Cuadro N° 1

CUADRO DE SOCIOS			
RUBRO	SOCIOS ACTIVOS	DIRECTIVOS	APTOS PARA LA MUESTRA
Barraca			2
Montevideo	3	1	
Interior	10	2	
Electricidad			2
Montevideo	3	1	
Bazar			3
Montevideo	3		
Tornilleria			1
Montevideo	1		
Interior	2		
Carpinteria			1
Montevideo	1		
Moldes y Yeso			1
Montevideo			
Pintureria			12
Montevideo	15	3	
Interior	1		
Ferreteria			95
Montevideo	107	12	
Interior	30	1	
Total	177	20	117

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 1.1

MUESTRA	
FERRERERIAS	43
PINTURERIAS	8
AFINES	4
NO RESPONDIERON	9
LOCAL INEXISTENTE	2
TOTAL = 66	

Fuente: Elaboración propia.

Las técnicas de relevamiento de información -entrevistas y encuesta-, fueron llevadas a cabo bajo la guía de las siguientes categorías de análisis y sus respectivos indicadores: Participación, Pertenencia y Comunicación como herramienta. (Ver cuadros N° 2).

Cuadro N° 2.1 – Participación

PARTICIPACIÓN			
INDICADORES	UNIVERSO	FORMA DE MEDICIÓN	PERIODO
Nivel de urgencia infundido en los miembros	Comisión Directiva	Cualitativo: Análisis de las entrevistas con foco en la comprensión de la inquietud generada	E n t r e e n e r o y a b r i l d e 2 0 1 8
Nivel de involucramiento de miembros en el desarrollo	Comisión Directiva	Cualitativo: Análisis de las entrevistas con foco en el motivo de los miembros en participar	
	Socios de Montevideo	Cuantitativo: Cantidad de veces que asistió a reuniones y solicitó información	
Cantidad de momentos de encuentro e intercambio de opiniones	Comisión Directiva	Cuantitativo: Cantidad de oportunidades de intercambio con los socios	
	Socios de Montevideo	Cuantitativo: Cantidad de oportunidades de encuentro con los directivos	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 2.2 - Pertenencia

PERTENENCIA			
INDICADORES	UNIVERSO	FORMA DE MEDICIÓN	PERIODO
Grado de identificación con la visión propuesta.	Comisión Directiva	Cualitativo: Análisis de entrevistas con foco en visiones compartidas sobre la necesidad del cambio	E n t r e e n e r o y a b r i l d e l 2 0 1 8
	Socios de Montevideo	Cuantitativo: Análisis de encuesta con foco en visiones compartidas sobre la necesidad del cambio	
Grado de apropiación de la visión	Comisión Directiva	Cualitativo: Análisis de entrevistas con foco en tomar parte de la visión	
	Socios de Montevideo	Cuantitativo: Análisis de encuestas con foco en tomar parte de la visión	
Grado de compromiso con el cambio	Comisión Directiva	Cualitativo: Análisis de entrevistas con foco en el involucramiento de los socios para el desarrollo del cambio	
	Socios de Montevideo	Cuantitativo: Análisis de encuestas con foco en el involucramiento de los socios para el desarrollo del cambio	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 2.3 - Comunicación como herramienta

COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA			
INDICADORES	UNIVERSO	FORMA DE MEDICIÓN	PERIODO
Nivel de información relevante	Comisión Directiva	Cualitativo: Análisis de entrevista con foco en la información brindada sobre el cambio	Entre enero y abril del 2018
	Socios de Montevideo	Cuantitativo: Análisis de entrevista con foco en la información recibida sobre el cambio	
Frecuencia de uso de canales	Comisión Directiva	Cuantitativo: Flujo de mensajes	Semanalmente entre enero y abril de 2018.
	Socios de Montevideo		
Cantidad de canales	Comisión Directiva	Cuantitativo: Cantidad de canales usados	Entre enero y abril del 2018
	Socios de Montevideo		
Tipo de canales	Comisión Directiva	Cuantitativo: Listado de medios utilizados	
	Socios de Montevideo		

Fuente: Elaboración propia.

Marco teórico

5. Marco teórico

Para desarrollar el presente trabajo, se tomó una línea teórica que entiende a la comunicación de forma integral y transversal a toda organización, la cual fue articulada con bibliografía específica referente al cambio organizacional.

Es así que se comenzará por el desarrollo de los conceptos de organización, gremio, públicos y comunicación. Posteriormente, se desarrollarán aspectos relevantes durante la implementación de un proceso de cambio dentro de una organización y se integrarán con los conceptos de participación y pertenencia trabajados en la intervención previa. Finalmente, se hará mención a los diferentes tipos de cambio que se pueden encontrar, así como el rol de la estrategia y la importancia de planificar en comunicación.

5.1 Organización y organización gremial

Se entiende que una organización es cualquier conjunto de personas con intereses en común que se unen para lograr un fin determinado. Estas personas actúan juntas y dividen las tareas de forma adecuada para alcanzar dicho fin. Así las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas alcanzar los objetivos que individualmente serían inalcanzables (Chiavenato, 2009; Lladó y Ronco, 2001).

Chiavenato (2009) plantea que las organizaciones influyen tanto en la sociedad como en la vida personal de cada persona, ya sea como miembro de una, como cliente, consumidor o ciudadano. Esto se debe a que las organizaciones no son sólo instrumentos sociales, sino que también “crean el entorno donde la mayoría de las personas pasan sus vidas y tienen una enorme influencia en el comportamiento humano” (Chiavenato, 2009:25).

A su vez, el autor entiende a las organizaciones como sistemas abiertos, que interactúan continuamente con el entorno, y organismos vivos que deben adaptarse constantemente a dicho entorno.

De los objetivos organizacionales se desprenden los conceptos que llamamos misión y visión, los cuales le dan su razón de ser a la empresa y la función que ellos cumplen para llegar a un estado deseado (Mintzberg, 1999; LLadó y Ronco, 2001). En este sentido, una organización tiene su propia identidad, la cual orienta las decisiones políticas, estratégicas y su dinámica de trabajo determinando su estructura (Capriotti, 2009).

En sus estatutos, CAFPADU se define como una agrupación gremial, apolítica y sin fines de lucro que busca defender a los comercios pequeños frente a las grandes superficies, por lo cual sus acciones a lo largo de la historia se han enfocado en apoyar, capacitar e impulsar el desarrollo de estos comercios. Si bien los integrantes de los diferentes rubros se asocian a la cámara con el mismo fin, también estos buscan su interés individual así como el del rubro que representan.

En concordancia con CAFPADU, la Real Academia Española define que un gremio es una “corporación formada por los maestros, oficiales y aprendices de una misma profesión u oficio, regida por ordenanzas o estatutos especiales” (RAE; 2019). Es así que se analizará a la organización, y sus prácticas, pensándola como un gremio que modifica el entorno social a través de la interacción constante.

5.2 Públicos

La organización está situada en un contexto determinado que condiciona su relación con los diferentes actores de su entorno o también llamados *públicos*. Como menciona Capriotti, el concepto de *públicos* es diferenciado del de *público* en el sentido de que:

[...] se pasó de la idea de receptores (todas aquellas personas capaces de recibir la información) a la idea de destinatarios (aquellos a los que va dirigido el mensaje, que poseen unas características específicas). [...] Se reconoció que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos, y que por lo tanto, pueden interpretar de forma diferente una misma información (Capriotti, 2009:70)

A partir de esta definición se entiende que un *público* es un grupo de personas u organizaciones que tienen un interés en común con respecto a una organización y que puede influir en el éxito o fracaso de la misma, por lo tanto se pueden identificar en función de su interacción con el ente (Capriotti, 2009).

Según Capriotti (2009) la forma más sencilla de identificar los públicos de una organización, es atender a la interacción específica y similar con ella y etiquetarlos en base a dicha relación. Una vez identificados los públicos, el autor aconseja establecer la jerarquización de estos, ya que cada uno tendrá un impacto distinto en la resolución de una situación o el logro de objetivos. El criterio para jerarquizarlos es la capacidad de influencia que tiene cada público en cada situación.

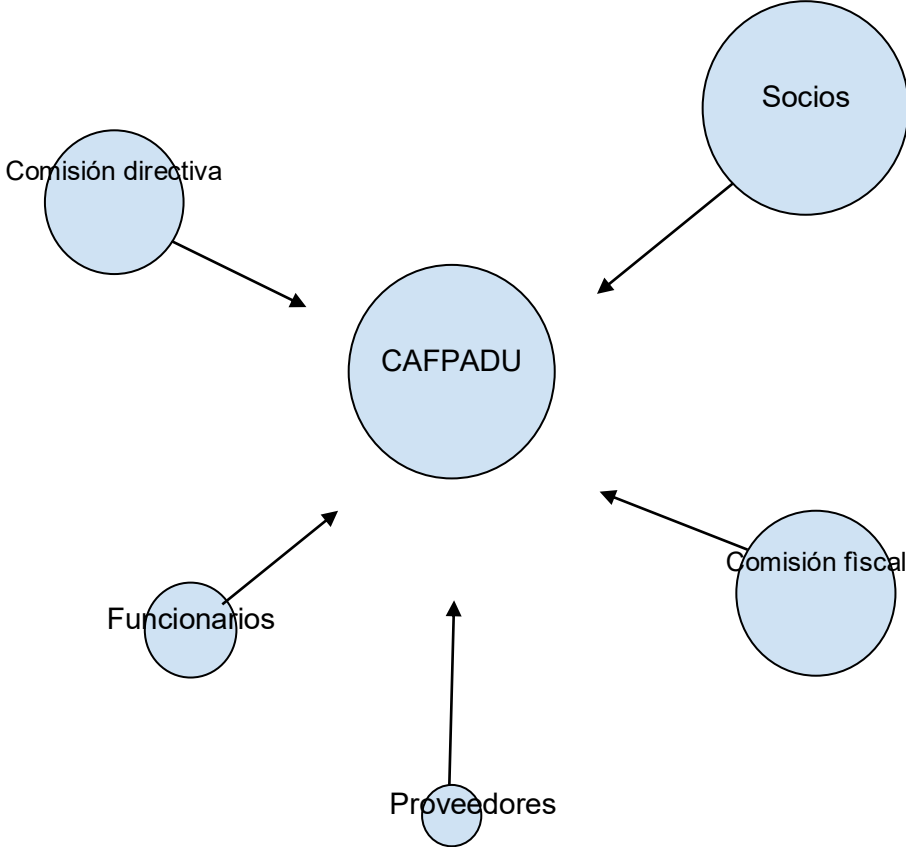
Capriotti (2009) presenta una valoración del 1 al 5 (siendo 1 “muy bajo” y 5 “muy alto”) para las variables *control de información* y *nivel de influencia*, de la multiplicación de los valores asignados resultará el nivel de jerarquía e importancia de cada público. En CAFPADU existe un estatuto que plantea el rol de los asociados como indispensable, por lo que el nivel de control de información e influencia debería ser elevado. Sin embargo, a lo largo del diagnóstico se detectó un bajo control de información por parte de los socios -

podría ser de 2- y un bajo nivel de influencia debido a que las decisiones se toman en función de los intereses de los directivos.

Basado en el estatuto de la Cámara, se trazó un mapa que según el tamaño de la circunferencia es el nivel de influencia en la organización, a mayor tamaño mayor influencia (Capriotti, 2009). En éste se visualizan los siguientes públicos:

- *Socios activos*, conformado por un padrón de 177 socios registrados a la fecha de abril de 2020.
- *Comisión directiva*, integrada por los cargos de presidencia, vicepresidencia, secretario, tesorero, pro secretario, pro tesorero y tres vocales, a su vez esta comisión cuenta con cinco cargos de suplentes.
- *Comisión fiscal*, integrada por tres cargos del mismo nivel jerárquico cuya función es supervisar las decisiones de la comisión directiva. A su vez, cuenta con tres cargos de suplentes.
- *Funcionarios*, dos administrativos y un cobrador.
- *Proveedores*, 71 empresas proveedoras registradas a la fecha de abril de 2020.

Mapa de públicos



Fuente: Elaboración propia.

El mapa de públicos muestra la influencia de cada público sobre la cámara. Los socios tienen el mismo tamaño que CAFPADU debido a que son la razón de ser de la organización. Si bien la comisión directiva tiene la potestad de tomar decisiones que afectan a toda la cámara, sin la aprobación y apoyo de cada socio no logrará cumplir con los objetivos organizacionales, por lo tanto su tamaño es menor. La comisión fiscal tiene un tamaño ligeramente mayor que la comisión directiva debido a que debe supervisar el accionar de la anterior y exigir la explicación de lo realizado para presentar ante los asociados.

Por otro lado, con menor tamaño se encuentran los funcionarios que acatan los lineamientos y se ajustan a las decisiones tomadas en la gestión de la comisión directiva. Finalmente, con menor tamaño se presenta a los proveedores quienes se integran a la cámara como socios colaboradores, pero con un fin comercial, a su vez no tienen la potestad de tomar decisiones que afecten la gestión, de esta manera no tienen voz ni voto en asambleas.

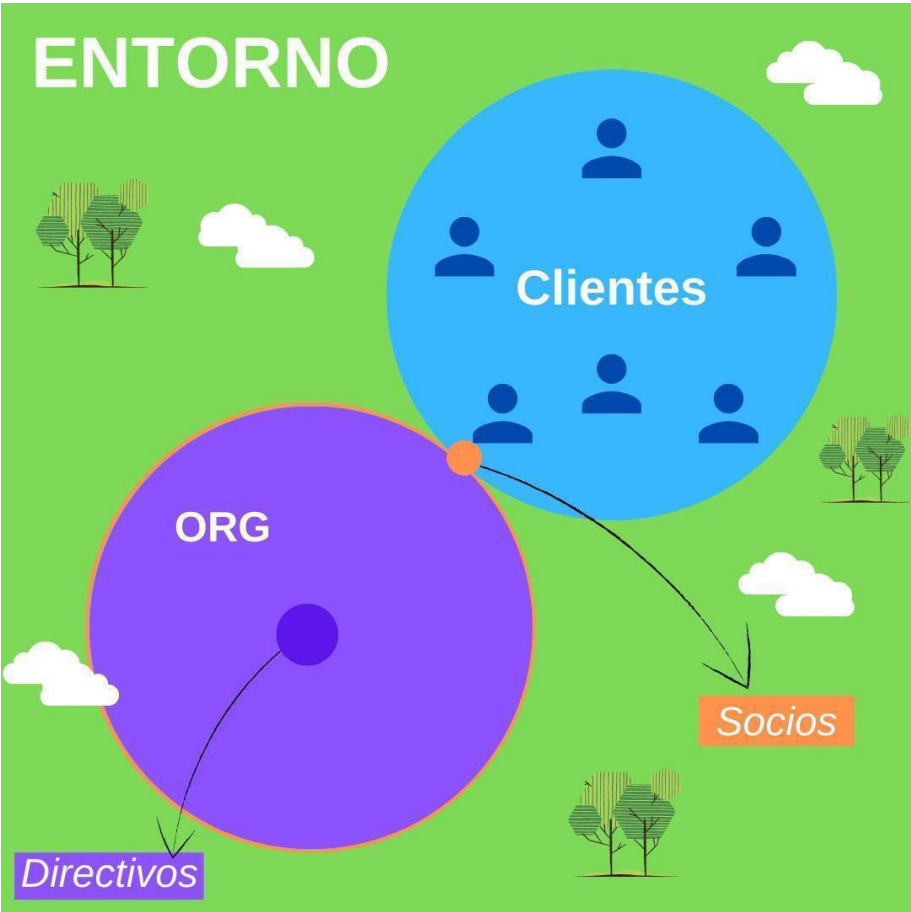
La relevancia de los socios

A partir del concepto de públicos, es importante destacar que existen públicos internos, externos y otros que se encuentran en lo que Kaplún (1996) llama los *bordes*. Se interpreta que los socios de CAFPADU están ubicados en dichos bordes puesto que, internamente, se ven afectados directamente por las decisiones de la comisión directiva y a su vez establecen contacto con el afuera de la organización. Uno de los objetivos de ésta es potenciar a los comercios chicos, a su vez varias de las acciones impulsadas por la directiva apuntan al comprador final, por lo tanto, estos compradores finales son los clientes de los bordes de la organización. (Ver diagrama de públicos).

Por otro lado, en el exterior de la organización se encuentran todos aquellos grupos con los que ésta se relaciona y para los cuales busca promover su imagen. En este sentido, CAFPADU tiene relación con diferentes entes, tanto estatales –MEC- como privados, de tipo gremial –CAMBADU, ANMYPE y CAFARA, entre otros-, proveedores y los mencionados compradores finales.

Éste último aspecto de los públicos externos es destacable por su relevancia en el tipo de proceso realizado por la Cámara, sin embargo el presente trabajo se desarrolla principalmente en las dinámicas internas de la organización, considerando a los locales asociados como miembros internos de la misma.

Diagrama de públicos



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de involucrados

Para un análisis más preciso de los públicos ante el proceso de cambio de nombre, se utilizó la herramienta de análisis de involucrados. Ésta es una técnica utilizada para diagnosticar la forma en la que cada público puede influenciar en una determinada *situación actual*, cuyos resultados luego se emplean para desarrollar un proyecto o programa que fomente el cambio hacia una *situación deseada* (BID, 2004).

Mediante este análisis se podrá “esclarecer cuáles grupos y organizaciones están, directa o indirectamente, involucrados en un problema específico de desarrollo” (BID, 2004:7). Así, una organización que quiere afrontar un cambio, podrá conocer quienes apoyarán y quienes se opondrán al mismo y, de esta forma, saber cómo abordarlos para minimizar posibles resistencias.

Para el análisis de los actores involucrados en el cambio de CAFBADU a CAPADU se tomó en cuenta a la comisión directiva, puesto que fue quién ideó, propuso y gestionó el cambio; a los funcionarios, ya que cumplieron tareas administrativas y comunicacionales para mantener el vínculo con los socios; y finalmente se incluyen a los socios ya que son a quienes el cambio afecta directamente.

La comisión fiscal no se encuentra presente en este análisis puesto que no se registró que hayan presentado resistencias ante la propuesta de la directiva. Finalmente, no se incluirán los socios proveedores por los motivos expuestos en metodología.

En el siguiente cuadro (Ver cuadro N° 3), se intentará identificar los *intereses* de los involucrados en el cambio propuesto, los respectivos *problemas percibidos* de la situación actual, los *recursos* con los que pueden contribuir y los *mandatos*, es decir la autoridad formal que tiene el grupo para cumplir una función determinada.

Cuadro N° 3

CUADRO DE ACTORES				
GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS
Comisión Directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la masa social. • Potenciar la visibilidad de la Cámara. • Representar un rubro en crecimiento. • Abarcar más rubros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descenso de bazares en el mercado. • Descenso de la masa social. • Baja visibilización de la Cámara en su entorno. • Poco involucramiento de socios en la Cámara. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado. • Conocimiento de las dinámicas de gestión de local. • Conocimiento de los trámites burocráticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad para impulsar el cambio. • Autoridad para gestionar todo el proceso.
Socios Montevideanos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la masa social. • Potenciar la visibilidad de la Cámara. • Representar un rubro en crecimiento. • Abarcar más rubros. • Mejorar la gestión y manejo de la Cámara. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja visibilización de la Cámara en su entorno. • Poco involucramiento de socios en la Cámara. • Baja representatividad de la Cámara ante el Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la visión del cambio. • Promover la identidad e imagen de la Cámara. • Posicionamiento de la Cámara en el entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voto decisivo al momento de aprobar mociones en Asamblea General. • Poder de promover u obstaculizar el cambio.
Funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la masa social. • Potenciar la visibilidad de la Cámara. • Representar un rubro en crecimiento. • Abarcar más rubros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descenso de bazares en el mercado. • Descenso de la masa social. • Baja visibilización de la Cámara en su entorno. • Poco involucramiento de socios en la Cámara. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción directa con socios montevideanos y con la comisión directiva. • Nexos entre socios y directivos. • Conocimiento de los intereses de los socios. • Manejo de las vías de comunicación internas. • Gestión de los trámites ante el Estado. • Cumplir el rol de agente de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el flujo de información entre socios y directivos. • Mantener el vínculo con los socios. • Mantener el correcto funcionamiento de los trámites organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Comunicación

Para entender el desarrollo y la aplicación de los conceptos que enmarcan la investigación, es necesario tener presente la perspectiva comunicacional desde la que se aborda. Ésta entiende a la comunicación como una red de personas e intereses que mediante la interacción pueden modificar su entorno. Así la comunicación es una forma de acción y la organización el fenómeno social donde se genera dicha acción y participación (Massoni, 2013; Pérez, 2008; Gore, 2006).

A su vez, lo comunicacional tiene una relación muy estrecha con el vínculo identitario de la organización, y con sus miembros, debido a que determina la estructura y la dinámica. Siendo afín a este planteo, se entiende que a la hora de comunicar, tanto interna como externamente, se tiene en cuenta el concepto de *crear una comunidad* (Matorelli y Ponce:2015).

Al hablar de “crear comunidad” se refiere al concepto de transmitir una identidad, en el sentido que desde lo comunicacional se busque una cierta transparencia y equilibrio entre los mensajes internos y externos. Se enfatiza esto, porque no todas las comunidades son iguales ya que en algunas preponderan los intereses individuales y en otras los intereses colectivos.

Siendo que la comunicación es transversal a toda organización -y proceso-, es importante entenderla en su aspecto humano y técnico. Así, la comunicación puede ser abordada como herramienta al servicio de la transformación, o como proceso de construcción social, donde el foco se pone en el entendimiento de los miembros y en la construcción de sentido a través del diálogo.” (Muñoz, s/f). Es decir, que a partir de la interacción y conversación entre los individuos es que se construye la realidad social de la organización y dicha realidad determina los flujos comunicacionales.

Capriotti define la comunicación interna como el intercambio de información entre todos los niveles de la organización, ya sea bidireccional o unidireccional. Es importante destacar que la comunicación interna se vale de herramientas para llegar a los diferentes públicos dentro de la organización. A su vez, estas herramientas van a depender del tipo de organización.

CAFPADU utiliza los siguientes medios de comunicación para relacionarse con sus públicos:

- La Revista Decisión es un medio tradicional, muy relevante en la cámara, tanto para la comisión directiva como para los agremiados. Este medio no permite retroalimentación ya que cuya finalidad es transmitir las novedades e información que puede ser de interés para un comerciante. En este sentido, se publican tanto artículos que brinden herramientas de gestión comercial, como ofertas de los proveedores. Esta revista se publica una vez al mes. Su portada y editorial varían en cada emisión.
- El correo electrónico es un medio que utilizan para enviar información de interés así como comunicados institucionales. Este medio permite retroalimentación y es un canal abierto a recibir mensajes por parte de los asociados, ya sean estos quejas, aportes o dudas.
- La llamada telefónica y los mensajes de texto o de WhatsApp, son medios utilizados con el fin de enviar información y recibir respuestas. También son canales abiertos constantemente al diálogo que buscan generar cercanía con el socio. Los canales de mensajes de texto y WhatsApp se usan indistintamente según el dispositivo que disponga el socio, en el caso de la llamada telefónica es utilizada para evacuar trámites o dudas de forma inmediata. Si bien el uso de WhatsApp busca una respuesta inmediata, un mensaje por este medio puede ser ignorado o dejado para responder después y luego ser olvidado. Sin embargo, durante una conversación telefónica existe un intercambio en el cual el emisor recibe una respuesta del otro.

5.3.1 Comunicación formal e informal

La comunicación interna de una organización es atravesada por canales formales e informales. De acuerdo a Kreps (1995), los canales de comunicación formales están dictados por la estructura planificada y establecida por la organización, mientras que los informales no están planificados y emergen de la interacción de los miembros.

Los canales que usa CAFPADU antes mencionados, son los formales dispuestos para interactuar entre sus miembros. Como explica Kreps (1995), pocas veces los canales formales satisfacen las necesidades de los miembros de la organización, por lo que éstos desarrollan un rumor para recolectar información interesante. Y explica que, cuanto menos se utilice la comunicación formal para proporcionar información relevante, más poderoso se convierte el rumor.

Es interesante traer estos conceptos debido a que, no solo existen rumores dentro de la comisión directiva y entre miembros de los bordes de CAFPADU, sino porque también existe un traspaso de información informal relevante para el desarrollo de la cámara entre dos figuras -administrativa y cobrador- y algunos miembros de la comisión directiva. En el diagnóstico comunicacional -2018- se logró ver que la administrativa y el cobrador son fuentes de información, tanto formal e informal, para la cámara.

La funcionaria administrativa tiene contacto diario con los socios y es quien se encarga de enviar información por los canales establecidos. Realiza informes mensuales y participa de las reuniones de comisión directiva, donde vuelca las novedades en pro del desarrollo de la cámara. Estas tareas enmarcan sus acciones en el proceso de comunicación formal. Sin embargo, se visualizaron actitudes propias de la comunicación informal en la interacción con algunos miembros de la comisión directiva.

Esto se puede ver en la entrevista a un integrante de directiva: “me entero, porque tengo confianza con [la administrativa], la llevo a la casa después de las reuniones, pero no le puedo decir ‘Che, vos pediste un aumento de sueldo’. No puedo. Ahí empiezo a ver que con otros temas ella los deriva a las subcomisiones [...] Se ve que están en una subcomisión donde tratan esos temas” (Entrevista H, 05/10/20018).

Por otro lado, el cobrador tiene una función formal que es visitar a los socios mensualmente para que abonen la cuota y entregarles la Revista Decisión. La información que surge de esta interacción no posee un espacio formalizado para transmitirla a la comisión directiva. Sin embargo, algunos integrantes de la comisión poseen un diálogo fluido con el cobrador, accediendo a dicha información por medios informales. En la entrevista I (29/05/2018) afirmó: “¿Por qué nos sirve a nosotros? Porque ahí recogemos comentarios, malestares, él trae esas cosas [...]”.

De esta manera, no todos los miembros de la comisión manejan la misma información respecto a la realidad de los socios y esto permite que los rumores crezcan o se escondan.

5.4 Cambio

Afrontar un cambio dentro de una organización no es tarea fácil, al contrario, es un proceso cuyo impacto se siente en los aspectos fundamentales de una organización, más precisamente en sus miembros. Cuando en una organización se pone sobre la mesa un plan de cambio, se deben tener en cuenta todas las dinámicas que la atraviesan, pues todo cambio afecta a la totalidad de sus partes ya que éstas se correlacionan entre sí.

De esta forma, se entiende pertinente que el proceso de cambio sea participativo, en donde existen *agentes* que lo lideran, pero que no se puede llevar a cabo sin el trabajo colectivo de todos los actores involucrados. A su vez, de esta manera el cambio fluye de forma sistemática y con la menor resistencia posible.

5.4.1 Resistencia al cambio

El cambio ocurre en un contexto determinado, compuesto por distintos elementos que confluyen y se retroalimentan. Este contexto crea la realidad de las personas que lo integran, y son ellas quienes deberán modificar sus costumbres afrontando miedos, ansiedades e incertidumbres, que se hacen visibles en lo que se denomina *resistencia al cambio*. Dicha resistencia puede causar el desequilibrio organizacional y que el cambio no sea exitoso, por lo que es necesario gestionarla de forma adecuada.

Tomando los aportes de Lladó y Ronco (2001), existen algunas estrategias para controlar dicha resistencia. Entre estos se encuentra la participación de los individuos en el proceso, abriendo espacios de opinión y permitiendo la escucha activa, considerando que a más participación menor resistencia, además de generar encuentros que reduzcan los efectos de la mala información y la incertidumbre ante lo nuevo.

Para desarrollar estas estrategias la organización puede apoyarse en los *agentes de cambio*. Éstos tendrán la responsabilidad de modificar el comportamiento de las personas, de impulsarlas para aceptar y participar de los cambios. Los agentes pueden ser colaboradores con previa capacitación para desarrollar su rol y no necesariamente es el impulsor del cambio, ni son los gerentes, directivos u otras personas de alto mando. En este sentido, se visualiza que las figuras de administrativa y cobrador son claves para motivar, promover e impulsar el cambio, así como generar aceptación por parte de los miembros -tanto de los integrantes de la comisión directiva, como de los bordes de la organización-.

5.4.2 Pertenencia y participación

Se retoma la bibliografía referente a la pertenencia y participación trabajada en el diagnóstico del 2018, para lograr la continuidad de la investigación. Se considera relevante atender estos aspectos durante el presente estudio, debido a que se tornan indispensables al momento de elaborar una estrategia para el desarrollo del cambio, la misma orientará los esfuerzos y acciones hacia el logro del impacto deseado.

Se piensa a la *participación* como un conjunto de tres estados: *formar parte*, implica pertenecer a un todo y saber que se construye con el aporte propio; *tener parte*, refiere a tener una función en ese todo del que se siente o forma parte; y *tomar parte*, lo cual supone tomar decisiones e incidir sobre los sucesos (Rebellato, 1997).

Según Pichón-Rivière (1975) el concepto de pertenencia refiere al “sentimiento de integrar un grupo, el identificarse con los acontecimientos y vicisitudes de ese grupo”, así los integrantes de un grupo “sienten a los demás miembros incluidos en su mundo interno” (Pichón-Rivière, 1975:188). Por lo tanto, al hablar de *pertenencia* se incluye el nivel de cohesión grupal entre los socios y la organización, y qué tan estrecho es el vínculo con la misma.

Los autores que se han manejado coinciden en que, para asegurarse una alta participación en el proceso, debe haber un alto sentido de pertenencia. Para alcanzarlos es de vital importancia generar un sentimiento de premura o urgencia en relación al cambio (Kotter, 2000). Esto significa que todos los actores involucrados sientan y compartan la necesidad de realizarlo.

Lladó y Ronco (2001) aseguran que el éxito de una organización depende de la forma en que es capaz de aunar eficazmente las necesidades, valores y comportamientos de las personas con los de la organización. “Si las personas están más implicadas y mejoran sus capacidades de comunicación, habilidades interpersonales y ejecución profesional, entonces los resultados de la organización también lo harán” (LLadó y Ronco, 2001: 68).

5.4.3 El proceso de cambio

El proceso de cambio es transversal a toda la organización. Siguiendo la misma línea que Lladó y Ronco (2001), se tiene como referencia el esquema de Lewin quien divide el proceso en tres etapas fundamentales: *descongelar*, *cambiar* y *congelar*. A su vez, éstas se corresponden con tres etapas que consideramos indispensables en todo proceso de cambio: diagnosticar, cambiar y consolidar o reforzar los cambios. Cada una contiene aspectos que serán esenciales para el éxito o fracaso del cambio.

Para una comprensión más específica del proceso, será subdividido tomando en cuenta los ocho pasos que propone Jhon Kotter (2000), los cuales serán ubicados dentro de cada una de las etapas de Lewin cuando corresponda.

FASE 1.

Descongelamiento (etapa de diagnóstico)

Crear conciencia y premura

Para determinar las necesidades de la organización, y así establecer oportunidades de mejora, es indispensable realizar un análisis de la situación actual. Es decir, se debe diagnosticar a la organización y establecer el estado actual de la misma para conocer cuánto falta para llegar al estado deseado. Del diagnóstico se definirá un problema o aspecto a mejorar. Éste deberá ser metódico, es decir, seguir una metodología de investigación consistente y confiable.

A partir de los resultados obtenidos, y los objetivos propuestos, se deberá planificar una estrategia que contemple a los actores involucrados y las resistencias que se puedan presentar a lo largo del proceso. Una de las formas más eficaces de reducir las resistencias es implicar a las personas y mantener

una comunicación e intercambio de información fluidas, ya que los aspectos emocionales son vitales para el éxito en este tipo de procesos. Así se vuelve a evidenciar que la comunicación es un fenómeno que atraviesa todo el proceso de transformación.

En esta fase aparecen algunos pasos que, en concordancia con Kotter (2000), se consideran indispensables para el descongelamiento de la situación actual y anhelo por la deseada.

En primer lugar, se debe concientizar a todos los miembros de la organización de que la situación actual está siendo, de alguna manera, desfavorable para el desarrollo de la misión organizacional. Ayudarlos a visualizar los problemas y necesidades a la vez que se les intenta *infundir un sentimiento de urgencia*.

Este sentimiento servirá como impulso para que colaboren en el proceso, ya que sentirán que esos problemas o necesidades afectan tanto a la organización como a ellos individualmente. A su vez, se entiende que cuanto mayor sentido de pertenencia tengan las personas con la organización, mayor será la urgencia por cambiar y mejorar.

Crear coalición conductora

En segundo lugar, en la estrategia previamente formulada se deberá tener en cuenta la creación de una *coalición conductora dominante*, puesto que un sólo individuo no podrá sustentar el proceso y sus variables.

Dicha coalición debe tener cuatro características importantes para ser efectiva (Kotter, 2000): los integrantes deben tener cierto *poder* dentro de la organización; *experiencia* en las distintas disciplinas que representarán; es necesario que sea un grupo humano con *credibilidad y buena reputación*, para que sus planteos sean tomados con seriedad por el resto de los involucrados; y, finalmente, el equipo deberá tener un número suficiente de *líderes* que impulsen el cambio.

De esta manera, para encabezar el cambio se necesitarán aptitudes tanto administrativas como de liderazgo. Las primeras dos mencionadas anteriormente –poder y experiencia-, permitirán mantener el proceso bajo control, mientras que las últimas tres –credibilidad, reputación y liderazgo- impulsarán el cambio. A su vez, entre los integrantes de la coalición, deberá existir *confianza y objetivos en común* (Kotter, 2000).

Finalmente, el autor destaca que se debe evitar que la coalición esté integrada por personas con alto ego, y aquellas que generan un grado de desconfianza que pueda interrumpir el trabajo en equipo.

Crear una visión

Al momento de proyectar un cambio debe hacerse de forma coherente con la misión y visión general de la organización, debido a que el mismo logrará que ésta desarrolle de forma plena sus objetivos

Una vez formada la coalición conductora, ésta deberá desarrollar la visión del cambio. Es decir, una situación futura que indique el motivo por el que la gente debe luchar. La visión cumple con tres propósitos: esclarecer la dirección, motivar a las personas a emprender acciones en la misma dirección y contribuir a coordinar acciones entre diferentes actores, es decir a alinearse.

Peter Senge (2000) expone que en esta etapa es crucial visualizar el tamaño del cambio y sus implicancias con el adentro y el afuera de la organización, para tener una lectura más limpia en la planificación de este. Expone la siguiente analogía: el cambio comienza con una semilla y dicha semilla determinará si el árbol va a ser grande o pequeño. Es decir, que hay que ser conscientes del tamaño del cambio que se está dispuesto a realizar y transmitirlo de una forma correcta, pues no se sabrá cómo ese árbol afectará a la dinámica organizacional.

Una planificación exitosa permitirá que los miembros se sientan comprometidos durante todo el proceso y que, una vez superada la etapa de urgencia inicial, dicho compromiso se sostenga, debido a que no solo expone la necesidad sino la vía para solucionarla. En definitiva, debe quedar claro lo que se espera lograr y cuándo, de modo que estos objetivos puedan ser medibles durante el tiempo de su ejecución.

Entonces, para que sea efectiva, la visión debe ser: *imaginable*, que transmita una imagen de la situación futura; *deseable*, que apele a intereses de los miembros; *factible*, es decir realista; debe ser *clara*; *flexible*, que permita la iniciativa individual y posibles ajustes; y *comunicable*, es decir, fácil de explicar “en cinco minutos” (Kotter, 2000:79), puesto que la simplicidad de la visión es esencial.

Comunicar la visión

Previo a iniciar la fase de implementación del cambio, se debe comunicar la visión desarrollada antes. “(...) el auténtico poder de la visión se desata sólo cuando la mayoría de aquellos que intervienen en una empresa o una actividad comprenden de la misma manera sus objetivos y dirección.” (Kotter, 2000:93). La comunicación simple se deriva de la claridad en el pensamiento de quienes guían el cambio. Por ello, Lladó y Ronco (2001) destacan que, un plan de comunicación adecuado a las características de la organización, reducirá la incertidumbre e inseguridad que provocan la resistencia al cambio.

Kotter (2000) plantea algunos elementos claves para comunicar efectivamente la visión. Debe ser sencilla; se debe difundir por canales formales e informales; puede ser repetida; los líderes deben dar el ejemplo y actuar consistentemente con la visión, cuando haya inconsistencias se deben dar explicaciones. La comunicación debe ser bilateral, puesto que sin retroalimentación los errores no podrán corregirse a tiempo. Por último, para atraer la atención de las personas, el mensaje puede contener palabras que lo hagan memorable.

El autor plantea que si las personas no aceptan esta visión los siguientes pasos fracasarán debido a que éstas no aprovecharán la capacitación, ni invertirán el esfuerzo requerido.

FASE 2. Cambiar.

Facultar empleados

Facultar empleados se refiere a capacitar a aquellos agentes para incidir en los miembros de la organización y enfocar correctamente el esfuerzo del personal.

En el caso de CAFPADU, las figuras que se destacan son la administrativa y el cobrador. Como se explicó anteriormente, estos actores tienen la posibilidad de interactuar personalmente con los socios, por lo que es relevante que estén capacitados para actuar en función del cambio.

Peter Senge (2000) plantea que la fuente de los problemas ante cualquier cambio son las formas fundamentales de pensar. Si estas no cambian, cualquier nuevo aporte acabará por producir los mismos tipos improductivos de acción; por ello es importante preguntarse ¿qué prácticas están para cambiarse?

Esta pregunta acompaña el análisis en cuanto a la baja participación activa histórica que tienen los agremiados -relatada previamente por el entrevistado C (04/11/2019)-, así como a las tareas que cumplirán en el proceso la administrativa y el cobrador, y contextualiza la investigación constantemente.

Estos planteos son interesantes estudiarlos en CAFPADU, ya que se diagnosticó que el rol administrativo también cumple tareas comunicacionales, para las cuales no está capacitado. En este caso, se debe replantear las formas de pensar acerca de las funciones de estos dos actores, y facultarlos para la tarea. Se debe ver más allá del rol establecido por la estructura organizacional dado que cumplirán funciones en pro del cambio que escapan a sus tareas tradicionales.

Para que estos actores logren su cometido, la directiva deberá comunicarles la visión de forma sensata, así como se deberán alinear los sistemas de información y recursos humanos con la visión propuesta (Kotter, 2000).

Generar logros a corto plazo

En este punto, se tiene en cuenta que cumplir y comunicar logros a corto plazo genera expectativa en dirección al cambio. Al festejar los pequeños logros se genera motivación y afianzamiento con el objetivo final. Estos proporcionan evidencia de que el avance del proceso es el esfuerzo del trabajo de todos (Kotter, 2000; Lladó y Roco, 2001).

A su vez, proporcionan a la coalición conductora datos concretos sobre la viabilidad de las ideas que guían el cambio. De esta forma, se transmite un mensaje positivo acerca de que la visión del cambio es algo tangible, posible y beneficioso para todas las partes de la organización. Estos logros a corto plazo deben ser previamente planificados como objetivos específicos que son la antesala del objetivo final.

FASE 3. Congelar (consolidar los cambios).

Esta etapa implica el arraigo de los nuevos cambios a la cultura organizacional y se produce cuando los miembros los han incorporado. Previo a dar por finalizado el proceso de cambio, se deben realizar los siguientes pasos: evaluar los resultados obtenidos; reforzar, informar y recompensar a todos los participantes -ya sean agentes, líderes o receptores-; y reflexionar si es necesario realizar alguna otra acción o si se puede dar por finalizado el proceso.

Desde la dirección y administración de CAFPADU se refieren al cambio como ya finalizado. Sin embargo, está planteada la hipótesis de que lo perciben de este modo desde el aspecto administrativo y legal, es decir, desde que el

MEC aprobó el nuevo estatuto. No se percibe que exista una evaluación del aspecto humano de la organización. Esta hipótesis se reforzó cuando, al ingresar nuevamente a la organización en el año 2019, desde la cámara fue informado que se desarrollaba una campaña publicitaria utilizando el viejo nombre y logo (CAFBADU).

Sobre esta etapa surgen algunas interrogantes cuyas respuestas definirían si el proceso finalizó o necesita otras intervenciones: ¿los asociados tienen interiorizado el nuevo nombre?, ¿sienten que los representa?, ¿se sienten parte de CAFPADU?

5.4.4 Tipos de cambio

Los cambios que se producen en una organización pueden ser de dos tipos. Por un lado, los *espontáneos* son aquellos que suelen estar motivados por alguna causa específica y que genera reacción y adaptación de la organización a la situación del entorno. A su vez, suelen dirigirse hacia una determinada dirección sin la presencia de un *agente de cambio* (Rebellato, 1997).

Por otro lado, están los cambios *planificados* que, mediante la intervención de uno o más agentes de cambio, enfocan los esfuerzos en metas claras, obteniendo mejores resultados que los espontáneos. Es misión de los agentes acompañar a las personas para que los cambios se materialicen con éxito.

A su vez, se distinguen según el nivel de involucramiento de los miembros en el proceso. Estos son: *impuestos* o *participativos*. Los primeros corresponden a un camino previamente trazado que se impone desde los altos mandos hacia los más bajos, sin posibilidad de sufrir modificaciones por parte de las personas que lo integran. Estas personas no participan del diagnóstico previo de la situación actual, ni de la implantación del cambio. Los criterios que se utilizan en este tipo son cuantificables, es decir, se manejan con números y tienden a la estandarización de las acciones.

Contrario a estos, los participativos se planifican con una serie de acciones entrelazadas en las que se habilita la modificación hacia cualquier dirección. El proceso es bidireccional e intervienen agentes de cambio que actúan como facilitadores, implicando a las personas involucradas en el diagnóstico y desarrollo del proceso. Los criterios que se utilizan para tomar decisiones son tanto cuantitativos como cualitativos y son flexibles, están preparados para reaccionar y, gracias a estas características son aptos para disminuir las resistencias.

Durante la etapa de diagnóstico de CAFBADU, se visualizó que la organización se mueve en términos cuantitativos. Las acciones que la comisión directiva impulsa y lleva adelante, se ajustan a los estatutos y cifras olvidando las particularidades de los locales y rubros asociados. El diagnóstico tuvo un enfoque cualitativo, y por el bajo tamaño de la muestra, fue desestimado por esta comisión.

Por otro lado, en su momento, se consultó sobre el motivo del cambio y el involucramiento de los socios en el mismo. Las respuestas se limitaban a la explicación de que hay menor cantidad de bazares y a la poca asistencia de socios en la asamblea de votación.

5.5 Planificar la estrategia

Es importante dedicarle un espacio al concepto de *estrategia organizacional* y a la forma de crear una *estrategia comunicacional*. Según Chiavenatto (2009), la estrategia organizacional se refiere al comportamiento de la organización como un todo integrado que planea, calcula y asigna recursos a determinadas actividades en pro del éxito de la misma. La estrategia se enfoca en el futuro deseado por la organización y planificarla implica trazar una trayectoria óptima para llegar a ese futuro.

Para trazar dicha estrategia, el autor también plantea que es necesario diagnosticar la situación actual e identificar las fortalezas o debilidades de la organización. A su vez, se debe tener en cuenta que el entorno es un actor más por lo que es necesario crear un mapa del mismo e identificar sus oportunidades y amenazas. Por medio de la planificación estratégica, la organización definirá sus objetivos y los jerarquizará para evitar conflictos y crear sinergia entre ellos.

Una vez definida la *estrategia organizacional*, se puede pensar en la *estrategia comunicacional*. En la planificación de esta estrategia se tendrán en cuenta los aspectos comunicativos, entendiendo ahora la comunicación como herramienta al servicio de la transformación (Muñoz, s.f.).

Mora y Araujo (2001) plantean que primero se apuntan los aspectos del contexto organizacional que puedan condicionar el mensaje a enviar, teniendo en cuenta la realidad de la organización y sus miembros. En segundo lugar, se definirán los objetivos de la campaña comunicacional.

Para generar el mensaje, los autores indican que se deberán definir los siguientes aspectos: los ejes del mensaje, es decir qué se dirá; los públicos a los que se quiere llegar; el tono de la comunicación, esto incluye tanto a los usos del lenguaje como el diseño y diagramación gráfica.

El siguiente paso planteado, es establecer quienes serán los emisores del mensaje. Refiriéndose a los públicos externos pueden identificarse como voceros de la organización, pero cuando hablamos de una gestión interna, esta tarea la cumplirían los agentes encargados de promover e impulsar el cambio en todos los miembros. Éstos deben seleccionarse teniendo en cuenta el estilo definido previamente y se debe preparar a la persona para realizar la tarea. Finalmente, se realiza un sistema de transmisión, es decir se traza un plan de acción para implementar lo definido previamente.

Muñoz (s.f.) explica que estas herramientas son indispensables para informar, generar entendimiento, cambiar actitudes de los miembros y alinearlos al cambio. A su vez, sirven para declarar y explicar la transformación, y focalizarse en cuándo, qué, quién y cómo se utilizan los canales de retroalimentación para que todos los miembros participen del cambio.

Por último, el plan de acción deberá tener un cronograma e indicadores que midan la efectividad del proceso y monitoreen la calidad de la comunicación, esto permitirá corregir desvíos y adaptarse fácilmente a imprevistos. Así, la planificación deberá adecuarse a los tiempos y necesidades de la organización que se verán afectados por los intereses de quienes la dirigen.

5.6 Identidad organizacional

Luego del recorrido teórico realizado previamente, se puede profundizar en el concepto de identidad organizacional. Capriotti (2009), destaca que ésta influye decisivamente en todo los aspectos de la gestión de una organización ya que orienta el camino de sus decisiones, políticas, estrategias y acciones.

Así, define a la identidad como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de la organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones. Las *centrales* son aquellas que son esenciales y constituyen su ADN (Capriotti, 2009), *perdurables* son los aspectos que tienen permanencia en el tiempo y los elementos *distintivos* son individualizadores y diferenciales de una organización con otra.

Algunas de estas características pueden ser estables a lo largo del tiempo y otras pueden sufrir cambios para adaptarse a las exigencias de su entorno, ya que las organizaciones son organismos vivos en constante evolución.

En referencia a CAFBADU, nos encontramos ante un cambio que mantuvo los objetivos que fueron formulados por sus fundadores al momento de la creación de la organización. El cambio de rubro en la sigla responde a un cambio externo, es decir en su entorno comercial, por lo que intenta adaptarse para seguir viva.

5.6.1 Dos concepciones complementarias

Capriotti (2009), demuestra que existen dos enfoques para definir la identidad organizacional pero que entiende que son complementarios. Se tomará en cuenta su visión para el análisis del cambio de nombre de CAFBADU a CAPFADU.

Un enfoque está más relacionado con la identidad visual, se le llama *Enfoque del Diseño*, y consiste en la representación icónica de una organización. A través de esta, la organización manifiesta sus características y particularidades. Aquí están comprendidos el logo, la tipografía y los colores que utiliza para comunicarse.

Por otro lado, el *Enfoque Organizacional* conlleva un análisis más profundo que define a la identidad organizacional como el conjunto de aspectos que delimitan el carácter de la organización, y representa la forma que elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos. Esta perspectiva vincula la identidad con las creencias, valores esenciales y diferenciales de la organización.

De esta manera, desde el enfoque organizacional se analiza cómo está construida su identidad organizacional y, a través del enfoque del diseño, se puede ver cómo manifiesta dicha identidad hacia el exterior, es decir cómo se muestra ante sus distintos públicos.

En el estudio del cambio de nombre se detectó que el logo fue modificado, para lo cual hubo intercambio de opiniones e intereses previo a ser definido. Se visualiza una pequeña variante en los colores institucionales, pero se mantiene el violeta y blanco. Por otro lado, sí hubo un cambio profundo a nivel de representatividad de la cámara al suplantarse un rubro por otro, lo que indaga a pensar en la modificación de su identidad.

5.6.2 Factores influyentes

Para entender la construcción de la identidad, Capriotti (2009), desarrolla algunos aspectos que influyen en ese proceso. En primer lugar menciona que la personalidad y normas del fundador establecerán conductas y formas de hacer las cosas. Mediante limitaciones generales, se reflejan los valores, creencias y pautas de conducta aceptados. En segundo lugar, se detiene en la

personalidad y normas de personas claves dentro de la organización. En CAFPADU, estas personas son las integrantes de la comisión directiva.

En tercer lugar, plantea que existe un factor condicionante que es la evolución histórica. Según el autor, las formas de enfrentarse a diversas situaciones forjan el espíritu de la organización y se integran a la identidad. Durante este estudio se evidenció que, dentro de la organización, existieron otros procesos de cambio de nombre cuyos procedimientos pudieron haber condicionado el accionar de la actual comisión al enfrentar el nuevo cambio.

En cuarto lugar, indica que cada miembro de la organización aporta sus experiencias y formas de entender las relaciones humanas, que interactúan hasta lograr que un tipo de accionar se imponga o hasta encontrar un consenso. Finalmente, describe que el entorno social condiciona las formas y características que adoptará la identidad a través de la cultura social donde se desarrollan.

5.6.3 Comunicar la identidad

Según Capriotti (2009), al decir que una organización emite información a sus públicos, ya sea consciente o inconscientemente, se están transmitiendo aspectos de su identidad. Más allá de las campañas de publicidad o acciones de marketing impulsadas voluntariamente, todas las actividades cotidianas de la organización emiten involuntariamente información a sus clientes y empleados –en este caso asociados–.

Así, las manifestaciones comunicativas de la identidad organizacional, no son solo los mensajes elaborados, sino también la conducta de la organización, es decir de quienes la integran y dirigen. De esta manera, lo que los públicos piensan de una organización es el resultado de la comunicación de ésta y de la experiencia de los demás con ella.

Es así como existen dos formas de comunicar la identidad. La primera, *comunicación corporativa*, implica las acciones de comunicación comercial e institucional en las que se genera un flujo de información entre la organización y sus públicos. El objetivo es funcionar como canal de comunicación para establecer una relación entre ambas partes.

La segunda manifestación es a través de la *conducta corporativa*. La cual se refiere al comportamiento cotidiano y se mide en todas las acciones que realice. Esta comunicación genera información a través de la experiencia de los públicos con la organización, en donde se visualizan los valores y principios con los que se identifica. Este tipo de manifestaciones son consideradas más naturales y poco elaboradas, por lo que adquieren mayor credibilidad.

“La conducta es el primer eslabón de la cadena comunicativa” (Capriotti, 2009), por lo que es importante identificar sus manifestaciones para poder tener mayor control de ellas y así hacer una planificación adecuada a la organización, ya que los públicos la reciben integrada con la comunicación corporativa como si fueran una.

De esta manera, quienes integran la comisión directiva de CAFPADU, deberían tener consciencia de que a través de sus actos comunican las normas, principios y creencias en las que se forja la cámara, y marcan qué es importante y qué no.

Finalmente, se destaca que los sistemas de participación son uno de los sistemas organizativos formales que manifiesta el comportamiento de la entidad. Este punto se refiere al reconocimiento de la importancia de la participación de todos los miembros (Capriotti, 2009).

También estarán presentes estos conceptos al momento de analizar el proceso de cambio de nombre ya que la investigación parte del conocimiento de la falta de interés en motivar la participación de los agremiados.

Análisis

6. Análisis

6.1 A tener en cuenta

Previo a comenzar el análisis de datos, es importante recordar que el diagnóstico fue realizado en el mismo período de tiempo en el que el cambio se producía. Si en la foto tomada en 2018, la participación y pertenencia eran bajos a nivel general, el supuesto es que el proceso de cambio de nombre no fue una excepción.

En esta segunda oportunidad de intervención en el organismo, se intercambió sobre los avances en materia comunicacional con respecto a las recomendaciones brindadas en el plan de comunicación, entregado en diciembre de 2018. Se observó que de todas las propuestas, centraron su atención y ejecución en los productos más instrumentales. Estos son la apertura al uso de redes sociales (Facebook), la reestructuración de la página web y la modificación de aspectos visuales y de contenidos de la Revista Decisión. En este último punto, quien se encarga de configurarla mencionó que se guía por el manual producido en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional.

Los aspectos que refieren a la interacción con el socio para aumentar el sentido de pertenencia y participación, no fueron tomados en cuenta con la relevancia que se presentaba en el diagnóstico y en el plan entregado en 2018. Al volver a la organización con motivo de realizar la presente investigación, los funcionarios y directivos relataron que se tomaron en cuenta dos acciones de dicho plan. Por un lado, se realizó un único taller entre diciembre del 2018 y marzo del 2020. Por otro lado, se implementó la campaña publicitaria, con participación de algunos asociados, que, según relató un integrante de la directiva, apuntaba a los clientes finales haciendo hincapié en la construcción de identidad de los asociados con CAFPADU.

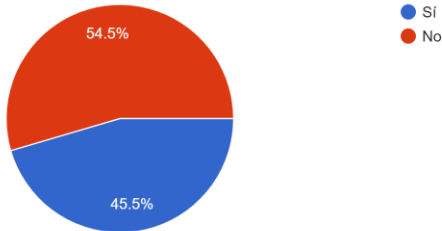
6.2 Análisis de datos

Este análisis se inicia con un dato que brinda una visión global y refleja el bajo involucramiento de los socios en el proceso de cambio debido a que menos del 50% de los socios dijo conocer el cambio un año después de haber votado en la asamblea. Es así que, en junio del año 2020, el 54.5% del total de la muestra afirma no estar en conocimiento de que la cámara cambió de nombre en abril de 2019. Los siguientes datos que se expondrán se miden con referencia al 45.5% restante que dijo conocer dicho acontecimiento.

Según los datos observados, el cambio fue propuesto entre el 2017 y principios del año 2018, y votado en abril del 2018. En ese período de tiempo, solamente el 12% era consciente mientras que, en junio del 2020, el 64% dijo haberse enterado hace menos de un año - es decir, a partir de junio del 2019-. Aquí se denota que no hubo una preocupación por transmitir la relevancia del asunto.

Gráfico N° 1

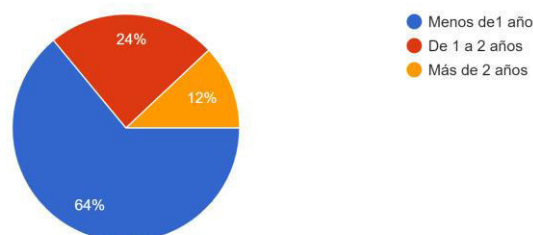
¿Tiene conocimiento del cambio de nombre de CAFBADU a CAFPADU?
55 respuestas



Fuente: Formulario de Google autoevaluado.

Gráfico N° 2

Aproximadamente, ¿hace cuanto tiempo se enteró?
25 respuestas



Fuente: Formulario de Google autoevaluado.

6.2.1 El contexto e impulso del cambio

La iniciativa se presentó en un contexto que no beneficiaba al rubro bazar, debido a que los integrantes de la comisión directiva pertenecían a los rubros pinturería y ferretería. Así se afirma en una entrevista: “todos los que estábamos en esa mesa éramos ferreteros y pintureros no había ni un bazarista defendiendo. Entonces, a todos los que estábamos ahí nos importaba nada que no apareciera ‘bazarista’” (Entrevista A, 01/11/2019).

En cuanto a la propuesta de realizar este cambio, entrevistados afirman que existió una figura promotora que lo impulsó en base a los mismos argumentos que se vieron anteriormente. Es decir, promover la incorporación de nuevos miembros del sector pinturero, la realidad del mercado propuesta y mayor peso en su entorno:

“Él siempre vio la necesidad de que haya pinturerías incluidas dentro de la denominación de la cámara. Y ahí fue que dijimos, bueno a ver: no hay bazares, los que hay no están como socios nuestros, y las pinturerías quieren ser socios, quieren entrar y precisan a alguien que los apoye, y se incluyó la pinturería” [...] “El directivo que es pinturero se está esforzando mucho, todos

los días llama a sus conocidos que tienen pinturerías” (Entrevista D, 22/11/2019); “Siempre estuvimos todos de acuerdo con el cambio ya que era una realidad tangible” (Entrevista G, 12/11/19).

En estas citas, se puede observar que quienes tomaron la decisión lo hicieron de forma arbitraria. Estuvieron influenciados por la propuesta del promotor, que está sesgada de intereses individuales, y en un ambiente libre de resistencias, lo que les adjudicó cierto poder por encima de los rubros que no estaban presentes.

En este sentido, se analizará a la coalición conductora formada a partir de las características planteadas por Kotter (2000). En primer lugar, como anteriormente se mencionó, el grupo tiene poder de decisión. En segundo lugar, se detecta que los integrantes tienen experiencia en gestión de sus comercios, pero no en gestión gremial, por lo que replican prácticas de gestión del mercado en la gestión del gremio, siendo éstos de naturaleza diferentes.

Por otro lado, durante la etapa de encuestas, se detectaron comentarios que denotan disconformidad con la comisión directiva, lo que podría hacer que la coalición conductora carece de buena reputación y credibilidad. A su vez, esto puede ser uno de los factores que desmotivan la participación de los socios, (luego se expondrán los datos referidos a participación e involucramiento).

6.2.2 El motivo

Poca profundidad

En las entrevistas se encontró que el fruto de este cambio parecería atraer a más locales de un rubro que estaba en su auge de crecimiento (pinturería). No se puede pasar por alto la siguiente afirmación: “Para mí que ingresen pintureros está buenísimo que se afilien 1, 5, 20 y que se afilien está buenísimo. Porque en realidad a lo que nosotros nos interesa es que haya más empresas y comercios adheridos que también están en el rubro.” (Entrevista A, 01/11/2019).

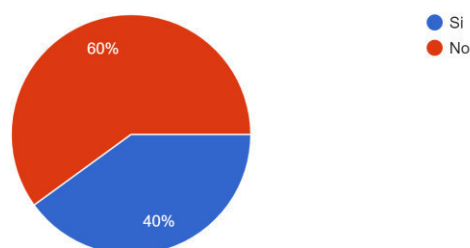
Si se lee esta cita encadenada con las vistas previamente, se detecta que no se ahondó en la magnitud del cambio de nombre. El interés común de sacar adelante el gremio, creciendo en número y ganando presencia, hizo que accedieran debido a que el beneficio sería mutuo: el pinturero tendría representación y la cámara crecería en número de asociados.

Según la entrevistada E (29/11/2019), el motivo del cambio, “era una realidad del mercado”, a su vez el promotor se refirió a que era cuestión de actualización (Entrevista F, 09/04/2020). Esta realidad se encuentra manchada por la dinámica diaria de los comercios de los directivos, entre los cuales no existen bazaristas. Más adelante se visualizará la ausencia de datos objetivos.

Al consultar a los socios sobre el conocimiento del motivo del cambio, el 60% de la muestra encuestada dijo no conocerlo. A través de distintas respuestas, evidenciaron este desconocimiento: “el motivo real no lo conozco.”, “porque se agregaron las ferretería y barracas”, “agrupó más gremios”, “supongo que porque hay más gente agrupada”, “no puedo explicar lo que no conozco”.

Gráfico N° 3

¿Conoce el motivo del cambio de nombre?
25 respuestas



Fuente: Formulario de Google autoevaluado.

En dos encuestas se sugirió que, con la sigla CAFBADU, el rubro pinturero quedaba afuera: “se le agregaron otros rubros”, “porque agregaron pinturerías”. Sin embargo, el rubro pinturero se encontraba comprendido en los afines, con el nuevo nombre cambian de lugar pero los rubros siguen estando representados por la cámara. En esta cita se evidencia el desconocimiento de la composición de la cámara misma.

6.2.3 El cambio como una necesidad

En cuanto a si el cambio era una necesidad, se detectaron diferentes opiniones entre los asociados. Los datos de las encuestas arrojaron que el 36% considera que no era una necesidad, otro 36% considera que sí lo era y un 28% dijo que no se lo cuestionó.

Cuando se les dio la oportunidad de explicar su respuesta surgió que la mayoría de ellas justifican el desplazamiento de un rubro por otro, aun sosteniendo que no lo consideran una necesidad: “no era una necesidad pero el expandirse como que trae más fruto”; “está bien porque hay pintureros que eran socios pero no era una necesidad”. Estas respuestas defienden la decisión pero no ofrecen fundamentos consistentes, lo que puede indicar que aceptan las decisiones de la comisión directiva sin cuestionarla.

Quienes se expresaron a favor del cambio lo hicieron de las siguientes maneras: “porque es más representativo”; “bazar quedan menos y Pinturerías más”; “La ferretería antes era más afín con el bazar pero hoy en día se separaron”; “era una necesidad por los tiempos que corren”; “porque se adecua más a la realidad bazares y afines era mucha mezcla”.

Estas evidencias demuestran que el primer paso para transmitir la visión del cambio, y sus beneficios a futuro, tuvo éxito en el sentido que los asociados responden de la misma manera ante la misma pregunta. No se logró detectar a través de cuál medio ni mensaje se difundió, pero está presente el supuesto de que haya sido a través del cobrador. Esto emerge debido a que, para realizar el cambio, los asociados firmaron un talón informativo que entregó dicha persona.

Se retoman los aspectos que tiene que tener el proceso de transmisión de la visión: debe ser sencilla, transmitida a través de canales formales e informales, debe ser repetida varias veces y contener palabras que lo hagan memorable. Como se expuso previamente, se evidencia que el relato es el mismo entre algunos socios y directivos, por lo que fue una visión sencilla y memorable. En referencia a los canales usados, no se encontró registro que haya sido a través de canales formales.

Está el supuesto de que el cobrador —fuente informal— tuvo que presentar argumentos y explicar brevemente para qué se firmaba. De esta manera se interpreta que también pudo haber cumplido una de las funciones del agente de cambio, sin embargo queda la incertidumbre debido a que no se logró acceder a su relato (fue contactado a través de una llamada y existió intercambio en tres ocasiones mediante mensajes de texto).

6.2.4 Etapa de diagnóstico

Al momento de consultar sobre la realización de un análisis empírico del estado de situación, las respuestas refirieron a la percepción que tenían integrantes de la directiva y sus prejuicios sobre la decadencia del rubro bazar. En este sentido, cuando se consultó por la etapa de diagnóstico, el entrevistado D contó que, previo a las reuniones de directiva, algunos se juntan e intercambian sobre las dinámicas de sus comercios, tomando esto como realidad objetiva y generalizable al mercado:

El estudio en realidad lo hacemos cada reunión. Todas las reuniones, arrancan a las 20 hrs, pero normalmente hay directivos que llegan 18:30, ya a esa hora arrancas a charlar. Haces todo lo que sería la previa nuestra: ¿cómo nos está yendo?, ¿qué está pasando?, ¿qué está pasando en Uruguay?, ¿qué está pasando con el comercio?, todo en general, ¿cómo está la situación actual?, ¿qué estaría bueno hacer? (Entrevista D, 22/11/2019).

En la siguiente cita se evidencian los dos aspectos mencionados anteriormente, la presencia de una figura promotora y la falta de diagnóstico:

O sea, el estudio no había mucho estudio para hacer, porque como había tan pocos bazares y es una cosa que esta quedándose en el tiempo, había que instrumentar el tema de la pinturería porque es una cosa que estaba creciendo en el mercado, aparte el vicepresidente, es un pinturero muy fuerte, entonces a raíz de eso él fue más bien el que trajo el impulso ese y nadie dijo que no, ¿me entendés? porque es una realidad (Entrevista E, 29/11/2019).

6.2.5 La planificación como trámites legales

A partir del estudio de las entrevistas y encuestas se evidenció la falta de conocimiento en la planificación y comunicación de un cambio. Al momento de preguntar sobre la existencia de alguna planificación las respuestas eran en referencia a los pasos legales y respetando el estatuto institucional. En este sentido, el entrevistado D (22/11/2019) relató: “sí claro, nosotros planificamos primero que nada con escribanos y abogados. Porque tenés que ver si esto que queremos hacer es legal, es factible, es posible. Entonces tenés que hablar con abogados, escribanos y ver cómo se escribe, cómo se plantea”.

Coincidiendo con Chiavenatto (2009), esta factibilidad y posibilidad de la que habla el entrevistado debería ser considerada, no solo en su aspecto legal, sino también en la realidad organizacional.

A su vez, el entrevistado destacó que:

Se daba natural, era una cosa que veníamos hablando. Hacer un cambio en algo que parece sencillo porque somos 10 directivos pero nos tomó dos años, lo veníamos hablando ¿se acuerdan? Fue un tema de concientización de 'loco pongámonos las pilas en esto, por ahí va este camino' de persistencia y perseverancia de la administrativa que le metió de lleno a esto. Mirá que no es tan fácil, hay que hacer 800 permisos, ir 20 veces al ministerio, no es fácil generar un cambio de nomenclatura, sobre todo en algo gremial, tipo si vos decís en algo privado por ahí los gestores son más rápidos (Entrevista F, 09/04/2020).

Aquí se evidencia que establecen la planificación como un proceso lineal y jurídico, que habilitan el cambio de nombre desconociendo la relevancia de planificar una estrategia organizacional y comunicacional. En este sentido, trabajaron con una lista de requisitos a cumplir con el exterior y no en el impacto que tendría el cambio a nivel interior. Con este aspecto se comienza a entrever la hipótesis de que el cambio fue de tipo impuesto.

En esta misma línea, surgen evidencias de que las funciones de la administrativa y el cobrador no fueron ajustadas a las necesidades de un cambio en cuanto a involucrar activamente a todos los miembros. A su vez, no aparece ninguna otra figura que se asemeje a un agente de cambio.

En el caso de la funcionaria administrativa, si bien mantuvo comunicación fluida con los socios, no trazó un plan de acción comunicacional para transmitir la visión del cambio. A su vez, la postura fue pasiva, en el sentido que estaba dispuesta a recibir las dudas acerca del proceso por parte de los socios pero no a realizar consultas.

Otra evidencia de este aspecto es la siguiente declaración:

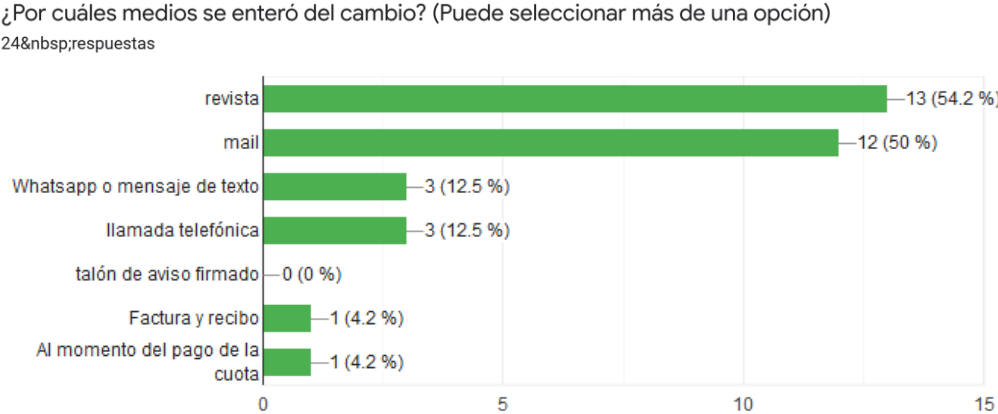
O sea, se convoca una asamblea extraordinaria, se les manda un mail a todos, -la administrativa- manda hacer un talonario que manda con el cobrador. [...] Exacto los tiene firmados por todos pero nadie va. Por ejemplo, nosotros ya sabíamos que iban a cambiar de nombre, se iba aprobar eso, pero ta, la formalidad era mandar y convocar a la asamblea extraordinaria. (Entrevista H, 05/10/2019).

En cuanto a acciones concretas que se entienden indispensables en una planificación de la comunicación, no hay registro de que se hayan diagnosticado fortalezas o debilidades de la organización, así como amenazas y oportunidades del entorno.

6.2.6 Involucrar

En referencia al involucramiento de los socios, desde la comisión y administración se informó que sólo 13 asistieron a la asamblea de votación y que todos se enteraron por medios informativos. Según los datos arrojados en la encuesta los medios predominantes fueron la revista (54,2%) y el mail (50%) (ver gráfico N° 4). A su vez, el 96% de los encuestados afirmó no haber tenido ningún tipo de intercambio entre colegas.

Gráfico N° 4



Fuente: Formulario de Google autoevaluado.

Se destaca que el 85% de los encuestados no manifestó su opinión respecto al nuevo nombre frente a la comisión o administración de la cámara. Del porcentaje restante, dos personas lo hicieron vía mail y una asistió a la asamblea.

Surgió la interrogante de la importancia de la comunicación a los socios a partir del siguiente comentario: “creo que el socio no se dio tanto cuenta porque el nombre varía en una letra, ósea que no es tanto, pero creo quedó mucho mejor presentado” (Entrevista F (09/04/2020). Este comentario, denota la falta de percepción de la profundidad del cambio.

A su vez, en la siguiente cita, se evidencia el desinterés en involucrar a los socios y obtener retroalimentación, desestimando la importancia de la participación de todos y la eficacia de la comunicación: “No tanto una opinión con respecto al cambio porque la decisión del cambio la habíamos tomado hace tiempo, se le comunica y en caso de que alguno esté en desacuerdo lo presenta, no hubo ningún desacuerdo. Nadie presentó nada. Los canales no son muchos más. Con respecto al cambio fue eso nomás” (Entrevistado D, 22/11/2019).

En esta cita también sale a la luz el amplio margen de maniobra que tiene la comisión directiva sobre los agremiados. El rol de dirigentes les permite tomar decisiones sin obligatoriedad de someterlo a consulta. Esto sumado a que los agremiados no manifiestan sus inquietudes, y tampoco son motivados a hacerlo, permite que el margen de libertad de este grupo aumente, y por lo tanto su poder crece.

El mensaje

En cuanto a la difusión, se observa que en la revista se publicó un comunicado acerca del cambio, así como la existencia de los talones informativos firmados. (Ver evidencia 1).

Evidencia 1

CA.F.B.A.D.U. Revista *Decisión*

- 10 de Abril de 2018 -

Asamblea General Extraordinaria

Cámara de Ferreteros Bazaristas y Afines del Uruguay

El próximo **10 de Abril de 2018**, se realizará en CAFBADU (Av. del Libertador 1955/001), como está establecido en los estatutos sociales, la Asamblea General Extraordinaria, a fin de tratar el siguiente orden del día:

- 1) CAMBIO DE DENOMINACIÓN** de la Cámara de Ferreteros, Bazaristas y Afines del Uruguay por: **Cámara de Ferreterías, Pinturerías y Afines del Uruguay.**
- 2) CAMBIO EN LOS ESTATUTOS SOCIALES,** Número de integrantes de Directorio.

1er. Llamado hora 20.00. 2do. Llamado hora 20.30 hrs

*Los esperamos...
El gremio se fortalece con la participación de todos y la gestión de la Institución con vuestra aprobación..*

Fuente: Revista Decisión.

Edición mayo de 2018.

El tipo de mensaje que se manifiesta en esta evidencia es meramente informativo indicando la fecha, la hora, el lugar y el tema a tratar en la Asamblea General Extraordinaria. Debajo de lo anterior aparece un mensaje que invita a los socios, pero su carácter es formal y el lenguaje utilizado es de tipo burocrático, generando un distanciamiento con el lector.

Esta es una de las evidencias que hace que se plantee que en la cámara la comunicación es entendida como una herramienta al servicio de la mera transmisión de información. Este mismo mensaje puede ser diseñado y redactado de manera que genere cercanía con el lector por medio de un tono más cálido vinculado al aspecto humano.

Si bien el cambio afecta a toda la cámara, se destaca a los rubros involucrados directamente en el desplazamiento en la sigla, el bazar y el pinturero. Según entrevistados, no se generó ningún mensaje dirigido especialmente a estos rubros, ya sea motivando a colaborar o simplemente informando. A su vez, el 100% de la muestra dijo no conocer mensajes dirigidos al rubro bazar y solo una persona dijo haber visto un mensaje dirigido al rubro pinturero, por los canales mail o revista, lo cual se contradice con las revistas observadas y el relato tanto de la administrativa como del resto de los encuestados.

En este sentido la entrevistada A (01/11/2019) contó lo siguiente: “como hay dos no hay ninguna oposición. Una de las cosas que se planteó es que como hay dos, esos dos ¿van a llamar? ¿van a decir algo? Nadie llamó nada, nadie se quejó. No sé si todavía los bazaristas son conscientes de que se cambió y no son bazares”, “Tampoco se dijo en ese momento, ‘si llama un bazarista ¿qué le podemos decir? pasaste a ser afines””.

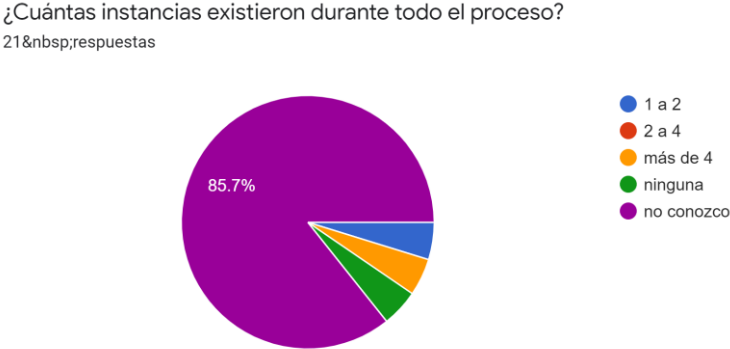
A través de estos datos se visualiza que no se trabajó sobre los aspectos importantes del mensaje (definición de ejes, públicos, tono y emisores).

Participación

Se registraron dos instancias en las que se les daba la oportunidad de participar directamente a los socios en las decisiones, estas fueron la asamblea general y la votación del nuevo logo. En este último caso, entrevistados contaron que la comisión directiva estaba manejando cuatro opciones de logo y no se ponían de acuerdo, por este motivo resolvieron que sean los socios quienes elijan.

Es así que en la revista del mes de agosto de 2019 se puso a votación, participando 11 personas. La entrevistada E (29/11/2019) dijo: “el tema era el logo que nunca se llegaba a un acuerdo. Hasta que se llevó a sorteo”. En la etapa de encuesta, el 85,7 % dijo no conocer instancias de intercambio de opiniones.

Gráfico N° 5



Fuente: Formulario de Google autoevaluado.

Retomando lo mencionado respecto a la implementación del plan de comunicación del 2018 creado en base a las necesidades organizacionales, se destaca la ausencia de actividades propuestas que mejorarían la relación directivos – asociados. En este sentido, dada su importancia, es recomendable retomar las reuniones zonales donde existían intercambios directos sobre la realidad de cada comerciante. Éstas fueron desplazadas debido a que no era considerada una prioridad para los directivos. De esta manera, se observa que el tipo de gestión que hacen es desde las oficinas desestimando el trabajo de acercarse al territorio.

A lo largo de las intervenciones en la cámara (2018-2020) se observó una sola acción dirigida específicamente a los socios como un público interno a la organización, la cual fue un taller de primeros auxilios dictado por el CASMU. Este taller fue realizado en la sede de la cámara en la cual los socios se acercaron a formar parte de dicha actividad, pero los directivos no se trasladan a las localidades de sus asociados. Esta es una de las evidencias que hacen notar que la directiva gestiona la participación de forma pasiva, es decir invita a acercarse pero no generan actividades fuera del lugar.

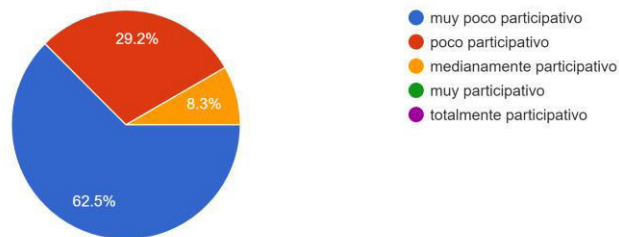
Los socios fueron consultados sobre la información que recibieron durante todo el proceso. El 45,8 % dijo no haber recibido información de avances del proceso, el 45% dijo no haber recibido información en ningún momento y el 30% dijo haber recibido de 1 a 2 veces por mes. A su vez, el 52,2% dijo que actualmente no recibe información del cambio. En este sentido, en la etapa de entrevistas, no se detectó que los directivos transmitieran a los socios los pequeños logros obtenidos durante el proceso.

En esta misma línea de no celebrar y comunicar los pequeños logros, no se encontró evidencia de que se haya informado el resultado del sorteo del nuevo logo por ningún medio. Esto refleja una instrumentalización de la opinión de los agremiados para resolver una decisión que no encontraba salida en la comisión directiva.

Finalmente, en respuesta a cómo se sintieron los socios respecto al proceso, el 62,5% fue muy poco participativo, el 29,2% poco participativo y el 8,3% medianamente participativo.

Gráfico N° 6

¿Cómo mediría su participación en este proceso?
24 respuestas



Fuente: Formulario de Google autoevaluado.

6.2.7 A quién comunicar

En referencia a la definición de los públicos, se detecta que no tienen un estudio de los mismos por lo cual no son identificados y diferenciados a la hora de generar contenidos. Esto se hace notorio a partir del análisis previo que demuestra que la comisión directiva desconoce cómo dirigirse a sus asociados estando dentro de la organización, la forma de comunicación hacia estos es como si fueran parte del exterior.

Cuando se consultó sobre el objetivo de la campaña publicitaria lanzada en el 2019, se detectó que la directiva busca el acercamiento a los socios desde acciones que apuntan directamente a un público externo, como son los compradores finales. A su vez, otro objetivo es que se afiance la identidad de los socios. Dos objetivos que requieren un mensaje diferente fueron introducidos de manera abrupta en uno solo.

De esta manera se entiende que no ven a los socios como internos a la organización pero tampoco como externos, pues reconocen que son parte de la cámara pero no saben dónde ubicarlos (en los bordes). Esto evidencia la falta de conocimiento de los intereses de los agremiados y por lo tanto ausencia de empatía con los mismos, a la vez que perjudica todos los procesos internos.

El desinterés de la comisión directiva por involucrarse y comunicarse con los socios que se evidenció a lo largo de este análisis, nos brinda una posible causa del bajo sentido de pertenencia y participación detectado en los socios montevideanos durante el diagnóstico del 2018. Quizás éste el problema base de todos los problemas comunicacionales dentro de la cámara.

6.2.8 La identidad de CAFPADU

Cuando se habla acerca del cambio de nombre se entiende que está estrechamente vinculado con el proceso identitario de la organización debido a que no solo se debe a un cambio de nombre sino a una reestructuración de la dinámica organizacional. Ésta implica la predominancia de un rubro sobre otro ya que en reiteradas entrevistas podemos observar que el cambio de una sigla por otra beneficiaría al rubro pinturero dentro de la cámara y a la cámara misma.

“Yo soy ferretera y ferreteros sigue estando, y todos los que estábamos en esa mesa eran ferreteros y pintureros no había ni un bazarista defendiendo” (Entrevista A, 01/11/2019). A través de esta cita, se afirma la observación previa acerca de que el cambio no tuvo gran discusión y profundidad de análisis. A su vez, evidencia el desconocimiento por parte de la directiva de que este cambio implica una transformación en la identidad.

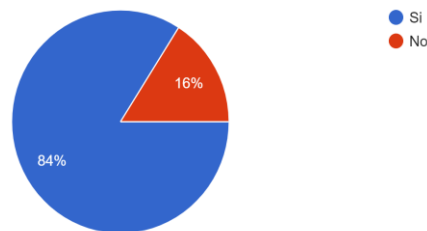
A través de las decisiones y acciones que toman quienes dirigen la organización, éstos comunican a sus agremiados y clientes qué es importante y qué no. En este sentido, para llevar adelante un cambio de nombre de este tipo, es importante forjar una identidad a través de la comunicación del cambio de manera que se sientan parte de la organización.

En referencia a los sistemas de participación existentes en CAFPADU, se entiende que éstos perjudican el desarrollo exitoso del presente cambio en materia de identidad. A su vez, los antecedentes en gestión de cambio dentro de CAFBADU condicionaron las acciones tomadas en el nuevo proceso abordado y, como consecuencia, el efecto sobre los socios fue el mismo: el no reconocimiento del nuevo nombre.

A pesar de las carencias comunicativas vistas a lo largo de este análisis el 84% de la muestra dijo sentir que el nuevo nombre lo representa.

Gráfico N° 7

¿Percibe que el nuevo nombre lo representa?
25 respuestas

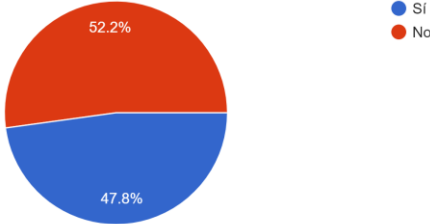


Fuente: Formulario de Google autoevaluado.

Como se observa en el gráfico N° 6, el 52,2% dijo que actualmente no recibe información el nuevo nombre y logo, lo que dificulta el último paso propuesto por los autores que trabajamos: arraigar los cambios a la cultura. En esta misma línea, luego se analizará la campaña publicitaria lanzada en 2019 y cómo el ejecutarla con el antiguo nombre es perjudicial para este paso.

Gráfico N° 8

¿Actualmente recibe información sobre el nuevo nombre y logo?
23 respuestas



Fuente: Formulario de Google autoevaluado.

Esta falta de trabajo sobre el congelamiento adecuado de los nuevos cambios genera lejanía con los socios, especialmente con aquellos que los desconocían antes de ser encuestados para la investigación.

Al momento de transmitir esta nueva identidad es importante tener presente el análisis de los públicos visto previamente. En este sentido, el cambio fue propuesto para adaptarse al entorno organizacional (realidad del mercado) que ha cambiado, pero si no se enfatiza en aumentar el sentido de pertenencia de los socios no se logrará dicho objetivo, ya que estos están en los bordes de la organización y son el nexo con el exterior.

6.2.9 La campaña de publicidad 2019

Es relevante brindar un espacio para analizar la campaña de publicidad llevada adelante por la comisión directiva durante el 2019. La misma fue un producto audiovisual y radial en el que se promovía que los compradores finales apoyen y consuman productos de los comercios de barrio. Esto se acompaña de un autoadhesivo que se entregó a todos los socios que dice la frase “*Soy pinturero de barrio*” o “*Soy ferretero de barrio*”, con la intención que refuercen su vínculo identitario con la organización, y una bolsa ecológica que se entregaba al comprador final.

En los fragmentos observados se utilizó el logo y nombre viejos (CAFBADU). Se consultó a la funcionaria administrativa al respecto, quien justificó que fue debido a que aún no estaba aprobado por el MEC. Posteriormente se hizo un seguimiento de dicha campaña y no fue actualizada aun cuando el MEC ya había aprobado los estatutos.

En el trabajo de campo, se consultó a quién iba dirigida esta campaña, y el entrevistado F (09/04/2020) explicó que, si bien incluye que los socios reforzaran su identidad, el principal objetivo es que los compradores finales consuman productos de los comercios pequeños. Se evidenció la falta de planificación en cuanto a los públicos cuando se observó que los autoadhesivos entregados a toda la masa social abarcan sólo dos rubros: “pinturero (o) ferretero de barrio”.

Se identificó que esta campaña tiene aciertos en cuanto al involucramiento de los socios que participaron cantando y mostrando su local. Sin embargo, es perjudicial para el arraigo del nuevo nombre y logo, no sólo porque los socios ya habían votado el cambio, sino porque las bolsas tenían el nuevo logo, mientras que la campaña mantenía el viejo, generando contradicciones.

En el siguiente enlace, se puede visualizar el producto audiovisual de la campaña publicada en la página de Facebook de la Cámara el 18 de junio de 2019. Nótese que, tanto el fanpage como el producto, aún llevan el nombre viejo (CAFBADU): <https://fb.watch/4f2i8rlQ0o/>

7. Síntesis del análisis del cambio

A modo de resumen de este análisis de datos, a continuación se reflejará el cumplimiento de cada fase y pasos basados en la propuesta de Kotter (2000) y Lewin en Lladó y Ronco (2001), dentro del proceso de cambio de nombre.

1- Descongelar

Diagnóstico

No se realizó un estudio de la situación actual con datos empíricos y de la realidad objetiva del mercado. Las impresiones de los directivos se infundieron al universo.

Crear una coalición conductora dominante

Si bien posee poder y cierta experiencia de cómo funcionan los comercios, carece de experiencia y conocimiento en gestión gremial. A su vez, se detectan posturas disconformes ante los integrantes de la misma.

Consciencia y premura

Todos los integrantes de la directiva y funcionarios coinciden en el motivo del cambio. A nivel general, los socios lo desconocen.

Crear y comunicar la visión

Los entrevistados se refieren a la visión que propuso el promotor. No se observó registros de transmisión de la visión a los socios, sin embargo algunos de éstos la mencionan.

2- Cambiar

Facultar a los empleados

No se observó que las tareas de los funcionarios fueran adaptadas con respecto al objetivo del cambio, sin embargo notamos que involuntariamente cumplieron funciones de agentes de cambio.

Generar logros a corto plazo

No se observó registro de una planificación que involucre logros a corto plazo, ni el festejo o comunicación de éstos a los socios.

3- Congelar

Arraigar los cambios

Los socios afirman que no reciben información actual sobre el nuevo nombre. Se realizó una campaña publicitaria en 2019 utilizando nombre y logo viejos lo cual perjudica este proceso de arraigo.

Conclusiones

8. Conclusiones

Luego del análisis de la información obtenida y los datos relevados durante la presente investigación, se concluye que el proceso no se desarrolló en un ambiente preparado para el cambio. Por lo tanto, la baja pertenencia y participación de los socios del que partió la Cámara afectó todo el proceso. A partir de este análisis se reveló que el tipo de cambio implementado fue un proceso con características principalmente impositivas y espontáneas.

A través de las decisiones que toman los directivos y las acciones dirigidas a los compradores finales, se observó que la cámara no tiene bien definido sus públicos lo cual afecta a todos los procesos comunicacionales. Incluido el proceso de cambio de nombre, para el cual no se hizo un análisis de los actores involucrados, sus percepciones, intereses y recursos. Si bien se reconoce que los socios son parte de la organización, sale a la luz que no se enfatiza en la importancia de éstos en los bordes. Es decir, no hay acciones que busquen potenciar ese lugar.

Se entiende que estos aspectos deben ser trabajados con especial cuidado en un proceso de cambio y, para lograr los objetivos deseados, es necesario realizar una planificación estratégica. Pero, previo a esta planificación, los problemas y necesidades deben ser detectados de forma objetiva. En este sentido, se evidenció que CAFBADU no realizó un estudio del estado de situación previo. Es allí donde se definen los principales objetivos y aspectos a mejorar a nivel global.

De la falta de planificación se desprende la ausencia de agentes de cambio capacitados para la tarea. En concordancia con Lladó y Ronco (2001), este rol es importante ya que son los encargados de motivar e impulsar el cambio en todos los miembros. Debido a la relación cercana de la administrativa y cobrador con los socios, estos habrían sido candidatos ideales para cumplir ese rol. Sin embargo, no se observó que hayan alterado sus funciones diarias con el fin de promover la participación de los socios en el proceso, ni que hayan sido facultados con foco en el cambio para las tareas que sí realizaron.

Retomando la primer pregunta específica que guió este trabajo: *¿Cuáles fueron las etapas de la gestión del cambio de nombre de CAFBADU realizadas por la comisión directiva?*, en base a relatos de los entrevistados se logró formar un flujograma del proceso el cual contó con cuatro principales etapas: la discusión y aprobación en reunión de directiva, la asamblea general del 10 de abril de 2019, el proceso de aprobación de estatutos del MEC y DGI y la difusión del cambio establecido.

En este proceso se evidencia la falta de algunas etapas que, según los autores trabajados, son vitales para el desarrollo exitoso del cambio. Estos son el diagnóstico objetivo de la situación actual; el análisis de los actores involucrados y sus capacidades; la capacitación de funcionarios y agentes de cambio; y la planificación estratégica y comunicacional del proceso que atienda a reducir las posibles resistencias y logre una visión compartida entre todos los miembros del organismo.

La siguiente pregunta guía fue *¿Cómo fue la interacción entre los públicos comisión directiva y socios de montevideo durante el proceso de gestión del cambio de nombre de CAFBADU?*. En el análisis de datos se observó que no se tuvo consciencia del tamaño del cambio y la implicación de los socios. Cabe recordar la entrevista E (29/11/2019) donde menciona que no saben si los socios notaron el cambio, debido a que es una letra, a pesar de que esa letra implique desplazar la importancia de un rubro sobre otros.

Cuando se habla de este tipo de desplazamiento es importante destacar la importancia que tiene en materia de identidad, debido a que este cambio de nombre refleja un traspaso de relevancia adjudicado a otro rubro. En este sentido, el nuevo nombre proyecta la imagen de una nueva cámara “actualizada ante el mercado”, por lo que que este cambio tiene como raíz un cambio de identidad que intenta proyectarse hacia el afuera.

Por lo tanto, la gestión del cambio de nombre en CAFPADU queda inconclusa debido a que quienes lo encabezaron no tuvieron en cuenta que un este tipo de cambio es como pasar de una organización a otra en el sentido de que modifica directamente su identidad.

A su vez, se puede afirmar que no se cuidó la comunicación con los mismos al notar que se envió información escasa y se desestimuló el intercambio. El 62,5% de los que sí conocían el cambio de nombre dijo que a lo largo del proceso se sintió muy poco participativo, el 29,2% poco participativo y el 8,3 % medianamente participativo. A su vez, el 85,7% dijo no haber conocido instancias de intercambio de opiniones.

Por otro lado, se detecta que la comisión directiva entiende a la comunicación simplemente como un vehículo de información lineal y unidireccional, sin embargo al tratarse de un cambio de nombre, este modelo queda obsoleto, pues para su éxito se necesita una concepción participativa de la misma. A su vez, este aspecto se replica a todas las prácticas de la organización que, al tratarse de un gremio, necesita del compromiso y esfuerzo de todos sus integrantes.

Se considera que todo cambio es una oportunidad para repensar las dinámicas organizacionales. En este sentido, el cambio de nombre pudo haber sido utilizado para aumentar la pertenencia y la participación de socios al transmitir la nueva identidad y, a su vez, posicionar a la cámara en el entorno. En este punto se evidencia el desconocimiento de la importancia de planificar estratégicamente acorde al tamaño del cambio.

En referencia a la pregunta *¿Cómo percibió el público “socios de Montevideo” la gestión del cambio planteada por la comisión directiva?*, ésta tiene una primera respuesta de carácter cuantitativo: el 54,5% del total de los socios encuestados no tenía conocimiento del cambio de nombre. A su vez, se encontraron tanto posturas positivas como negativas, así como una amplia variedad de respuestas ante el motivo del cambio, lo que concluye en diversas percepciones producto de no haber comunicado de forma exitosa la visión propuesta.

A su vez, respecto a la campaña de publicidad, se entiende que es perjudicial debido a que obstaculiza el éxito del proceso de cambio de nombre, al generar arraigo de los socios al nombre anterior (CAFBADU) y posicionamiento en la mente.

En referencia a la pregunta principal que guió la investigación, *¿Cómo fue la gestión comunicativa del cambio de nombre realizado por la comisión directiva de CAFBADU en el período 2017-2019?*, al considerar los conceptos y el análisis a lo largo del trabajo y el marco teórico que lo apoyó, se puede concluir que la gestión comunicativa del cambio fue escasa, en el sentido de que la noticia no alcanzó a la totalidad de los socios, y ésta no generó, en quienes sí recibieron la información, el estímulo de la participación y urgencia de cambiar.

Se puede visualizar que en todo el desarrollo del proceso los socios no participaron del mismo, sino que fue impuesto por la comisión directiva, no solo a los socios en general, sino también en relación con el rubro bazar que fue directamente afectado. Como plantean Lladó y Ronco (2001), ésta postura ante los socios, la falta de agentes de cambio que guían a las personas, sumado a que fue motivado por una causa específica que surge de una inquietud individual, hacen que el cambio sea clasificado como espontáneo que busca adaptarse a lo que la directiva entiende como la realidad del mercado.

A su vez, no se realizó un seguimiento del proceso comunicativo para evaluar la eficacia de la comunicación establecida. Por otro lado, el desconocimiento de los públicos y actores involucrados, provocó que los esfuerzos y recursos no hayan sido bien enfocados. En este sentido, se desaprovechó la figura de la administrativa como agente de cambio que promueva la urgencia y unidad. Por otro lado, la campaña de publicidad perjudicó el proceso debido a su falta de actualización en referencia al cambio de nombre.

En todos estos puntos se evidencia la necesidad de alguien capacitado que se encargue o asesore en materia de comunicación. A su vez, esta persona deberá pensar a la comunicación como una red de personas que mediante la interacción modifican su entorno, es decir entender a la comunicación como generadora de generar acción. Esta necesidad de la organización fue una de las detectadas en el diagnóstico realizado en el año 2018.

Se entiende que es importante la existencia de un comunicador organizacional que valore las relaciones interpersonales dentro de los procesos comunicacionales que atraviesan a CAFPADU. Debería buscar promover la comunicación como un encuentro de intereses y sentidos que construyen la identidad de la cámara y que, de esta forma, se fomente que la relación de la directiva con los asociados deje de ser una mera transmisión de información y se priorice la unidad que le da sentido al organismo.

Bibliografía

ARIAS, F.; GARCÍA, M.; GÓMEZ, P. (2012). *Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario*. Universidad Católica de Colombia.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. (2004). *El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos*.

CÁMARA DE FERRETEROS, BAZARISTAS Y AFINES DEL URUGUAY. [En línea] [Consultado el 12 de julio de 2018]. Recuperado de: <<https://www.cafbadu.org.uy/>>

CÁMARA DE PINTURERÍAS, FERRETERÍAS Y AFINES DEL URUGUAY. [En línea] [Consultado el 17 de octubre de 2020]. Recuperado de: <<https://www.cafpadu.com.uy/>> .

CÁMARA DE FERRETEROS, BAZARISTAS Y AFINES DEL URUGUAY: s.f.: *Misión y Objetivos*. [En línea] [Consultado el 12 de julio de 2018]. Recuperado de: <<https://www.cafbadu.org.uy/acerca-decafbadu/mision-y-objetivos>>.

CAPRIOTTI, PAUL (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Colección Libros de la Empresa.

CHIAVENATTO, IDALBERTO (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones*. Segunda Edición. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.

FERREIRA F.; BARRERA, L.; GALLINARES, M.; MIRABALLES, D. (2018) *Diagnóstico de Comunicación Organizacional. Cámara de Ferreteros, Bazaristas y Afines del Uruguay*. Montevideo, Uruguay. Facultad de Información y Comunicación. Universidad de la República.

GARCÍA, M. Y GÓMEZ, S. (2003). *El monstruo del Cambio*. Curso Cambio Organizacional. Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UdelAR.

GORDON, J. E. (1999). "Cómo cambiar a las organizaciones para mejorar su desempeño y competitividad" en *Comportamiento Organizacional*, pp. 664-682. Prentice Hall.

GORE, ERNESTO; DIANE, DUNLAP. (2006). *Aprendizaje y organización: Una lectura educativa de teorías de la organización*. Buenos Aires: Ediciones Grancia S.A.

GRUNDAMAN, G. Y STAHL, J. (2002). *Como sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*. Quito, Ecuador: Abaya-Yala.

HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ-COLLADO, C.; Y BAPTISTA, P. (2014). *Metodología de la investigación. Sexta Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.

IRAZÁBAL, F.; MARTORELLI, L.; PONCE, M.; SANTANGELO, G . (2010). *Cuadernos de metodología de la investigación en comunicación social*.

KAPLÚN, GABRIEL (1996). *Comunicación organizacional. La importancia de los bordes y las ventajas de agacharse*. Colección de cuadernos de "Chasqui". Volumen N° 20. Ecuador: Ciespal.

KOTTER, J. (2000). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.

KREPS, GARY (1995). *La comunicación en las organizaciones*. USA: Ediciones Addison Wesley Iberoamericana.

LLADÓ, E. Y RONCO, E. (2001). *Aprender a gestionar el cambio*. Barcelona: Bosch.

MARTORELLI, L., & PONCE, M. (2015). *Comunicar desde lo público: enfoques y perspectivas*. *Dixit*, (13), 28-35.

MASSONI, S. (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Argentina: Homo Sapiens Ediciones.

Martins, Rosemary (2018). Diagrama de flujo (flujograma) de proceso. [En línea] [Consultado el 05 de marzo de 2021]. Recuperado de: <<https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/>>.

MICHEL CROZIER Y ERHARD FRIEDBERG (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza.

MINTZBERG, HENRY. (1999). *Safari a la estrategia*. Montevideo: Ediciones Granica S.A.

MORA Y ARAUJO, MANUEL; GÓMEZ DEL RÍO; Y OTROS (2001). *La Comunicación es Servicio*. Editorial Granica.

MUÑOZ, L. (S.F.). *El rol de la Comunicación en los procesos de cambio*. Material de lectura elaborado en el marco del Concurso Profesor Grado, Cátedra de Cambio Organizacional, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

PANDOLFO, PATRICIA (2016). *La comunicación y la planificación como ejes de la institución educativa. Estudio de caso en un Colegio de Montevideo*. Universidad ORT, Uruguay.

PÉREZ, RAFAEL. (2008). *Estrategias de Comunicación*. Cuarta Edición: Ariel.

PENALVA, C.; ALAMIROS, A.; FRANCÉS, F.; SANTACREU, O. (2015). *La investigación cualitativa. Técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti*. Ecuador: PYDLOS.

PICHÓN RIVIÈRE (1975). *El proceso grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. [En línea] [Consultado el 30 de noviembre de 2020]. Recuperado de: <<https://dle.rae.es/gremio>>

REBELLATO, J. L. (1997). *La participación como territorio de contradicciones éticas. Ética de la autonomía*. Uruguay: Editorial Roca Viva.

RESTREPO, MARILUZ. (1995). *Comunicación para la dinámica organizacional*. Colombia, Universidad Javeriana: Signo y Pensamiento N° 26.

ROJAS, CAROLINA (2012). *La gestión del cambio como estrategia en los diferentes procesos de transformación organizacional en Partime S.A.* Universidad de Bogotá.

SENGE, PETER *La danza del cambio. Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje.* España: Gestión 2000 S.A.

Reflexiones individuales

Reflexión individual a partir del proceso de cambio de CAFBADU a CAFPADU

MARÍA EUGENIA GALLINARES

Introducción

El presente apartado es una reflexión que surge a partir del trabajo de campo y análisis de los datos relevados durante la investigación del proceso de cambio de nombre de la ahora Cámara de Ferreterías, Pinturerías y Afines del Uruguay.

Durante la investigación del proceso se identificó a un integrante de la comisión directiva como principal impulsor del cambio. Algunos de los entrevistados recordaban que es representante del rubro pinturerías y que su local tiene gran presencia en el mercado. A su vez, se detectó que la decisión se tomó en un ámbito desfavorable para el rubro bazar y que existieron reuniones informales en las que se debatió la iniciativa.

En cuanto a la relación con los asociados, se pudo apreciar cómo la comisión directiva desestima la importancia de la participación de los socios. Incluso existieron declaraciones de no saber si todos los socios conocen el cambio. Hecho que se comprobó en el análisis de la encuesta en donde el 54,5% dijo no conocer el cambio.

En el entendimiento de la organización como una de corte gremial –es decir, que toma fuerza con el aporte de cada agremiado-, la inquietud que guía este trabajo gira en torno a las relaciones de poder desequilibradas que se visualizaron dentro de la comisión directiva y de ésta sobre los asociados.

Estas son algunas de las evidencias que motivan la reflexión respecto a las relaciones de poder que configuran a CAFPADU. Entiendo que es de importancia reforzar los vínculos interpersonales, así como trabajar sobre la participación activa de todos los miembros de forma que las brechas de poderes se minimicen.

Para el análisis de las mismas, y su afección en el proceso, tomaré como evidencia fragmentos de las entrevistas realizadas a integrantes de la comisión directiva y la administrativa, para interpretarlos de la mano de autores especializados en el tema.

Organización y poder

Las organizaciones se componen de personas que utilizan su libertad de acción para desempeñarse y alcanzar sus objetivos personales dentro de las mismas. Estas libertades se ven limitadas ya que en toda organización existen relaciones de dependencia y represión de unos sobre otros. Estos límites pueden ser impuestos por la estructura organizativa formal –organigrama- o por las dinámicas organizacionales diarias que distribuyen los poderes de forma informal –sociograma- (Bartoli, 1992).

Los actores tienen necesidades jerarquizadas que intentarán satisfacer dentro de la organización. Así, son agentes autónomos capaces de adaptarse e inventarse en función de las circunstancias, de modo que la organización es el *reino* de las relaciones de poder. Según Crozier y Friedberg (1990), el poder no es un atributo de alguien sino una relación recíproca pero desequilibrada, es decir que ambas partes aportan algo pero una obtiene más ventaja que la otra.

Desde el punto de vista del actor, el poder se manifiesta en la relación de dos o más actores, dependientes unos de los otros en el cumplimiento de un objetivo en común que condicionan sus objetivos personales. En estas relaciones se intercambian posibilidades de acción, por lo tanto el poder reside en el margen de libertad que disponga cada participante y en la zona de incertidumbre sobre su accionar que puedan generar (Crozier y Friedberg, 1990).

Los autores identifican cuatro fuentes de poder: las que se desprenden de las *capacidades del actor* (los expertos son los que tienen el conocimiento y experiencia); las que surgen de la *relación con el entorno* (cuando un actor hace de intermediario con un sistema externo a la organización); las que nacen del *control de la información y comunicación* (desequilibrios en los grados de información que maneja cada uno y cómo se transmite); y las que provienen de las *reglas generales* (las reglas suprimen y crean incertidumbres).

En CAFPADU, nos encontramos ante una organización gremial que tiene como fin beneficiar a todo el canal de comercio con especial énfasis en defender a los comercios pequeños. Por estatuto, la cámara es administrada y dirigida por una comisión directiva que, en el período de tiempo analizado, estaba integrada por representantes de los rubros ferretería y pinturería. Éstos poseen objetivos personales como luchar por el beneficio de su sector. Aquí tenemos un ambiente desfavorable para el rubro bazar a la hora de debatir su presencia o ausencia en la sigla.

A su vez, dentro de esta comisión existen algunos directivos cuyos comercios son los más grandes del mercado (Pintelux) o forman parte de grandes cadenas (Kroser y Cifer), por lo que nos encontramos con otro motivo para que existan desequilibrios y jerarquías. Aquí podría pesar la fuente de poder que refiere al entorno.

Pese a esto, las grandes modificaciones, como es el cambio de nombre, se deben llevar a votación en la asamblea general ya que ésta es el órgano soberano. Si bien el estatuto estipula que en un primer llamado deben asistir más de la mitad de la masa social, indica que en un segundo llamado (media hora después) la asamblea puede comenzar con los presentes – independientemente de la cantidad que sean–.

En los datos relevados en la investigación previa se constató que a la asamblea del 10 de abril de 2018 asistieron 13 personas, en su mayoría directivos. Hecho que no fue sorpresa para los directivos como se evidencia en los siguientes relatos: “somos siempre los mismos los que vamos” Entrevista H (05/10/2019); “nosotros ya sabíamos que iban a cambiar de nombre, se iba aprobar, pero la formalidad era mandar y convocar a la asamblea extraordinaria” (Entrevista H, 05/10/2019); “No tanto una opinión con respecto al cambio porque la decisión la habíamos tomado hace tiempo” (Entrevista F,09/04/2020).

Esta postura ante la participación activa de los agremiados es determinante para el desarrollo de cualquier actividad. No debemos olvidar que la comisión ha generado pocas acciones para que los agremiados participen, incluso desestimando su importancia cuando afirman que no saben si todos conocen el cambio.

Decimos que esta situación es determinante en el sentido que se genera un ciclo: si no motivan a participar -y no les interesa que lo hagan-, ya saben que asistirán muy pocos socios a la asamblea, por lo tanto es un hecho que el resultado de la moción que se presente será el que la comisión desea. Aquí encontramos el aprovechamiento de las reglas del estatuto y la realidad de la dinámica organizacional para beneficio del cambio creando zonas de incertidumbre para los socios (cuarta fuente de poder descripta previamente).

Por último, el hecho que ningún integrante de la directiva era del rubro bazar le dio a la comisión la posibilidad de discutir el tema en cuestión sin oposiciones directas: “si hubiera algún bazarista en la directiva yo creo que no hubiese sido tan fácil el cambio, porque es difícil hacer el cambio teniendo otro enfrente diciendo, es como que te da cosa. La realidad es que somos diez y ninguno de esos diez es bazarista... ‘Bueno, dale quedo en afines, votamos’, no tenés el peso de nadie” (Entrevista H, 05/10/2019). Esto les concedió total libertad y margen de acción.

Negociación

Crozier y Friedberg (1990) hacen mención a la negociación como algo inseparable del concepto de poder. En nuestro trabajo previo también se identificó la presencia de una actitud negociadora por parte del promotor.

Josep Redorta (2005) plantea que a través de la palabra se usa la persuasión para influenciar y conseguir que los demás acepten hacer ese algo. Al igual que Crozier, este autor afirma que la esencia del poder es la libertad, si A tiene más libertad que B, A tiene más posibilidades de conseguir lo que desea.

Cuando hablamos de negociar, nos referimos a un procedimiento que busca una solución a un conflicto en donde ambas partes involucradas salgan beneficiadas. Este es el modelo de negociación de Harvard, llamado *ganar-ganar* por el cual nos guiaremos.

Como afirma Turnes (2015) las situaciones conflictivas están presentes en todas las relaciones humanas y, mientras éstas no impliquen violencia, pueden ser oportunidades para mejora de ambas partes. En el proceso de negociación debe existir un objeto de interés para los involucrados que no sea exactamente el mismo.

En CAFPADU se presentó la siguiente situación:

Él [promotor] decía 'bueno ta, si somos pintureros yo les puedo decir a fulano, mengano, mengana, que son pintureros, que se asocian'" entonces fue le dijo a fulano, mengano y mengana, entonces ahí hicimos más socios, hubo 6 o 7 pinturerías que se afiliaron porque íbamos a ser pintureros. A nosotros nos interesaba hacer más socios porque íbamos perdiendo socios y por otro lado no te hacía mella cambiar de nombre [...] Vuelvo a decirte que esta bueno, pero es como que en una crisis donde se te van socios alguien venga y te diga que te pueden traer 7 más, pero hay que cambiar de nombre. (Entrevista A, 01/11/2019).

En el relato expuesto notamos cómo el promotor buscó que tanto él como el resto de la directiva y la organización se vean beneficiados con el cambio develando la existencia de dos intereses distintos: una parte busca posicionar el rubro que representa en la sigla y la otra aumentar la masa social. En este intercambio manifestó su poder en cuanto a ser intermediario con el entorno y su capacidad de influenciar a otros para que se agremien. Aquí vuelven a aparecer aspectos relacionados a las fuentes de poder que vimos previamente.

Según Redorta (2005), otra fuente de poder es el prestigio de las partes, algo que estuvo presente en varios relatos:

"Lo que pasa es que en realidad ingresa a la directiva uno de los pintureros que tiene peso, o sea si hubiese ingresado un ferretero seguiría el mismo nombre. Al ingresar un pinturero y que tiene peso, contactos y demás; eso hizo decir estoy acá pero... 'muchachos, hay que representar a otro gremio'" (Entrevista A, 01/11/2019).

"Había que instrumentar el tema de la pinturería porque es una cosa que estaba creciendo en el mercado, aparte el vicepresidente, es un pinturero muy fuerte, entonces a raíz de eso él fue más bien el que trajo el impulso ese y nadie dijo que no" (Entrevista E, 29/11/2019).

"Básicamente se fueron acoplando otros integrantes del rubro de las pinturerías fueron tomando preponderancia y están un poco descuidados desde el punto de vista de la nomenclatura" (Entrevista F, 09/04/2020).

"¿Qué impulsó el cambio? La petición de los pintureros y la eventual captación de socios en este rubro" (Entrevista G, 12/11/2019).

Entre los elementos que deben estar presentes en todo proceso de negociación, se destaca la interacción y comunicación entre los involucrados. Según Turnes (2015), para que la comunicación sea *buena* los involucrados deben estar firmemente comprometidos con el tema tratado. A su vez, se destaca la actitud de atención durante la negociación para establecer con claridad los intereses de cada uno.

El logo

El acontecimiento que me impulsó a reflexionar sobre las relaciones de poder dentro de la comisión directiva fue la decisión del nuevo logo. A pesar de lo extenso del relato, lo voy a citar completo para luego realizar los comentarios pertinentes:

A veces me cuestiono mucho si decir si estoy de acuerdo con algo. ¿Por qué? Porque ya está cocinado entre 2 o 3, yo trato igual de establecer mi posición. Por ejemplo el cambio de logo. Vinieron un día y dijeron 'este es el logo, votamos' lo miraron todos, lo votaron todos y antes de votar... ¿viste cuando te decís que no podés votar algo con lo que no estás de acuerdo? te sale por las venas, dije 'perdón ¿ese va a ser el nuevo logo?'. Entonces se suspendió la votación y yo dije -'A mí no me convence', -'¿Lo que no te convence?' y yo le dije -'No sé, hay algo que no me convence y hay algo que no me gusta' entonces ya ahí [el promotor] me miró como diciendo 'a ti te matamos'. Y ahí saltó otro directivo y dijo 'Ay, a mí también hay algo que no me convence, no sé si es el color' y saltó otro directivo más. Me dio mucha gracia, terminaron todos diciendo que no les convencía por eso se presentaron los otros logos, pero si no hubiera levantado la mano ahí. La siguiente reunión que estuvo pendiente el cambio de logo, yo lleve uno, todos dijeron 'Ah este me gusta más, pero podríamos esto' y ahí saltó otro de los gurises y dijo 'ta para la próxima yo traigo'. Entonces había 3 logos para votar (Entrevista H, 05/10/2019).

Esta cita muestra las debilidades democráticas que tiene la comisión directiva, las carencias en información y comunicación interna, así como el bajo interés de participar activamente e incidir directamente en las mociones que allí se presentan -o el miedo que existe a oponerse a lo presentado-. Como vimos previamente, estos aspectos son vitales para el buen desarrollo de una negociación.

Asimismo, vemos con claridad cómo se presentó una propuesta de logo cuyo diseño ya había sido elegido por unos pocos. El hecho de que a partir de la discrepancia de un actor el resto se “animó” a exponer sus opiniones, me hace pensar en cuántas grandes decisiones se tomaron en ese contexto.

Este relato dejó entrever la premisa de que a mayor margen de libertad de acción que un actor posee, mayor poder tendrá en el intercambio. A su vez, se identifica otra característica del poder que presenta Redorta: es atribuido por las demás personas. En CAFPADU, cuanto más poder se le atribuya al promotor más libertad tendrá y por lo tanto dominará en la relación de poderes que se genera en el grupo.

A diferencia de otras decisiones de semejante tamaño, como no existía consenso, los cuatro logos finales fueron propuestos a votación de los socios a través de la revista *Decisión*. Lo cual sugiere la “utilización” de los agremiados para solucionar un conflicto interno, con la excusa del interés por que participen.

Quisiera retomar los tres estados de participación que explica Rebellato (1997) en donde ésta implica formar parte de un todo, comprender que se construye con el aporte propio y tener una función en ese todo con la cual se toman decisiones a conciencia que inciden en los sucesos diarios. Las situaciones que generan este miedo de decir lo que cada uno piensa realmente, oponiéndose a sus compañeros, evidencian que no cumplen con las tres etapas de la participación y en la comisión directiva no hay plena conciencia del rol que estos tienen.

Grupos, subgrupos y tareas

En los relatos de entrevistados se detectó la existencia de aparentes sub comisiones que actúan en paralelo a la comisión directiva. Estas sub comisiones no forman parte de la estructura formal de la organización puesto que no están comprendidas en su estatuto. A su vez, en la Entrevista H (05/10/2019) se evidencia que no todos los integrantes de la comisión están enterados de su existencia y que, los que sí, se han enterado de casualidad.

Tenemos la certeza de que existe al menos una sub comisión que, según el relato que veremos a continuación, discute temas y los eleva una vez que se tomó una decisión al respecto:

Después me entero, porque tengo confianza con [la administrativa], la llevo a la casa después de las reuniones, pero no le puedo decir 'Che, vos pediste un aumento de sueldo...' No puedo. Ahí empiezo ver que con otros temas ella los deriva a las subcomisiones. Por ejemplo, [el vicepresidente] dice 'Me pidió un aumento de sueldo a mi y a [otra directiva]' se ve que ellos están en una subcomisión donde tratan esos temas.

Empiezo a ver que hay muchas cosas que están cocinadas ya, porque además si en esa sub comisión hay cuatro, el voto lo tenés en sí [cuorum necesario]. Por otro lado tengo entendido de que en esa subcomisión no quieren subir el sueldo, por eso nunca la presentan (Entrevista A, 01/11/2019).

Por otro lado, detectamos que existen otros momentos donde algunos de los integrantes de la comisión discuten más temas previos a presentarlos como moción en las reuniones formales de directiva:

Todas las reuniones arrancan a las 20 hrs, pero normalmente hay directivos que llegan 18:30, ya a esa hora arrancas a charlar. Haces todo lo que sería la previa nuestra: ¿cómo nos está yendo?, ¿qué está pasando?, ¿qué está pasando en Uruguay?, ¿qué está pasando con el comercio?, todo en general, ¿cómo está la situación actual?, ¿qué estaría bueno hacer? [...] Todo lo que es la previa puede llegar a durar una hora y media, a veces incluso se han retrasado reuniones por la previa, porque resulta ser más interesante la previa que la reunión [...] Hay montón de temas que se tratan antes de las reuniones y entre ellos estaba siempre el planteamiento de este directivo de ¿por qué no metemos pinturerías?, ¿por qué no cambiamos el nombre? pasó casi un año pero ya se había decidido mucho antes (Entrevista D, 22/11/2019).

Para comprender la profundidad y relevancia de estas situaciones me apoyaré en los aportes de Leonardo Schvarstein (1991) que a su vez toma las interpretaciones de Pichón Riviére sobre la dinámica de los grupos.

La psicología social en las organizaciones tiene como objeto el estudio de las interacciones entre individuos en ese ámbito específico. Es pensar en los individuos que producen las organizaciones y son producidos por ellas. En esta concepción los vínculos deben comprenderse en el marco de las relaciones de poder que constituyen a las organizaciones. Así las organizaciones incluyen grupos a los que determina y estos a su vez determinan a la organización (Schvarstein, 1992).

“Definimos al grupo como el conjunto restringido de personas, ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, que se propone en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad” (Riviére, 1975:209). Según esta definición, la tarea a resolver -tema a tratar- es la que constituye y, por lo tanto, define a un grupo.

Vistos estos conceptos, entiendo que la creación de sub comisiones – ocultas- o las reuniones informales que se generan previamente, son grupos distintos del grupo que se forma en la comisión directiva, puesto que las tareas que reúne a las personas varían en esos tres ámbitos que vimos. A su vez, en cada grupo se crean roles dinámicos que se ajustan a la tarea en función de las demandas y son independientes del rol estático que es definido por la organización (Schvarstein, 1992; Riviére, 1975).

Si los temas que llegan a comisión directiva ya fueron pensados, discutidos y repensados por otro grupo de personas, no sólo consiguen la mayoría de adhesiones, sino que se debilita el carácter democrático que deberían tener las cuestiones.

Consideraciones finales

A lo largo de todo el desarrollo de la investigación previa hemos expuesto nuestro interés y preocupación por entender a la comunicación de forma integral, como un encuentro de personas e intereses, y construcción de vínculos y sentidos, que mediante la interacción pueden modificar su entorno.

Definimos a las organizaciones como un conjunto de personas que actúan en busca de un fin que individualmente no alcanzarían y en donde la comunicación es transversal a ellas. En este entendido, consideramos a la participación de los miembros en la organización como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo exitoso de la misma.

Como vimos a lo largo de nuestra intervención en CAFPADU, nos encontramos con niveles bajos de participación a nivel general y lo que consideramos una mala gestión del proceso de cambio. Ambos aspectos se ven atravesados por una carencia a nivel comunicacional y vimos que no existe planificación en comunicación ni personas calificadas para hacerlo. A su vez, las relaciones de poder desequilibradas que encontramos dentro de la comisión directiva, así como el uso del poder que ésta tiene ante los agremiados, se ven intensificadas debido a estas carencias mencionadas.

Volvemos a encontrarnos con uno o dos círculos viciosos. En un nivel más general, nos encontramos con una comisión que no se esfuerza por motivar a los socios a participar activamente en la cámara y debido a que éstos no participan, el margen de libertad de la comisión se agranda. Y en un nivel más profundo e interno a la comisión, nos encontramos con una directiva que genera sub grupos para debatir determinados temas, los que encuentran solución son presentados a la comisión completa y ésta vota sin cuestionarlo, es así que estos sub grupos –o integrantes de los mismos- ganan poder sobre los directivos que no participan ni tienen conocimiento de ellos. Hasta que no se *rompa el hielo*, como fue en el caso del nuevo logo, el margen de libertad y acción de estos actores sub agrupados aumenta.

La bibliografía que utilizamos sobre cambio, gestión y comunicación, me permiten pensar que, en el proceso de cambio de nombre estudiado, el diagnóstico objetivo y la planificación, tanto de la gestión en general como en comunicación, son herramientas que habrían minimizado la brecha de poderes. Concluyo esto en la medida que una planificación estratégica completa e integral implica la concreción de objetivos específicos en común, conformación de equipos confiables y capacitados, así como la creación y el desarrollo de una visión compartida con la que cada miembro se compromete.

Si bien siempre existirán estas relaciones desequilibradas de poder, ya sea por la estructura formal o informal de la organización, las que pudimos observar en CAFPADU solo han logrado perjudicar a la organización, deteriorando la identidad de la misma y el sentido de pertenencia de los agremiados. Para el mejor desarrollo de la Cámara, es necesaria la mejora de las dinámicas que vimos a lo largo de este apartado, de modo que la comunicación deje de ser mera transmisión de información y comience a destacarse el diálogo, la comprensión y la participación.

Finalmente, al momento de analizar comunicacionalmente una organización y generar un plan de acción que aborde problemáticas específicas, considero importante que un comunicador organizacional tenga presente analizar también las relaciones de poder existentes, no sólo para que el plan tenga objetivos viables, sino también para la mejora general de las dinámicas organizacionales.

Bibliografía

GIANELA TURNES (2015). *Herramientas de Negociación*. Material de lectura elaborado en la cátedra de comunicación organizacional. Facultad de Información y Comunicación.

JOSEP REDORTA (2005). *El poder y sus conflictos*. Madrid: Paidós. Espasa Libros, S.L.U.

LEONARDO SCHVARSTEIN (1991). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

MICHEL CROZIER, ERHARD FRIEDBERG (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza.

PICHÓN RIVIÈRE (1975). *El proceso grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión.

REBELLATO, J. L. (1997). *La participación como territorio de contradicciones éticas. Ética de la autonomía*. Uruguay: Editorial Roca Viva.

Reflexión individual de Análisis de gestión de cambio de CAFBADU A CAFPADU

DAMIÁN MIRABALLES

La siguiente reflexión individual parte de la intervención en el campo de estudio, ya que esta despertó una inquietud por medio del material bibliográfico con el que abordamos la investigación. Por lo que este análisis individual busca sacar a luz cuestiones que no se abordaron de una manera más profunda en el trabajo final de grado.

Durante el desarrollo del proceso de investigación sentí cierta atracción e intriga por la relación del vínculo identitario entre los socios y cámara, pues se desarrolló una problemática que no nos permitía identificar correctamente la relación entre estas dos partes. Por un lado tenemos a una organización que nuclea a varios rubros del sector y que se auto define como gremio, debido a que lucha por defender los derechos de los pequeños comercios que la integran ante las grandes superficies que buscan “monopolizar el mercado” en sus centros de venta (SODIMAC, Tienda Inglesa, etc.). Pero, por otro lado tenemos al grupo de asociados que permanecen en la cámara de forma pasiva, los cuales la utilizan con fines burocráticos para obtener sus permisos de venta y algún que otro permiso por parte del estado, pero su participación en la misma es casi nula aunque muchos reciben por medio de la revista, correos electrónicos y whatsapp algunas de las novedades acerca de la cámara.

El problema principal que puedo observar es que me encuentro con un fenómeno en el que una organización se define como “algo”, pero sus miembros la interpretan de otra manera, de forma que su participación en ella es mínima. Esto se puede corroborar con los datos que provienen de nuestra intervención anterior, el diagnóstico realizado en 2018, donde vemos con resultados empíricos la falta de sentido de pertenencia y participación por parte de los socios a las actividades gremiales que la cámara propone, evidenciando el escaso vínculo comunicativo que esta posee con sus asociados.

Ante esta gran controversia, decidí abordar este tema utilizando los datos recabados en durante el proceso (entrevistas, encuestas, material bibliográfico) para poder intervenir y brindar mi opinión de una manera mucho más profesional que analizar datos aislados.

Capriotti en su libro “Branding Corporativo - Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa ” menciona que este tipo de controversia se debe a problemas con el desarrollo de una identidad y que esta es necesaria para marcar el rumbo de la organización ya que *“podemos definir a la Identidad Corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno).”* (Capriotti,2009: 21). Estos aspectos son los que permiten que una organización permanezca en el tiempo, son los que se encuentran en su ADN y permiten que ella se distinga de otro tipo de organizaciones a su alrededor.

Entendiendo este punto puedo interpretar que una identidad no solo nace para quedarse dentro de una organización sino que esta busca compartirla con su entorno, la organización busca que se le conozca por como ella pretende definirse, por lo que otro aspecto importante que va vinculado a esta problemática es la comunicación en relación con dicha identidad. Muchas veces pensamos el concepto de comunicación desde afuera, transmitiendo hacia lo externo de la organización, pero el mensaje identitario debe ser primeramente transmitido e interiorizado en cada una de las partes de la organización, para que luego no haya incongruencias con lo que queremos transmitir hacia el afuera.

Algo importante a destacar es que los directivos de CAFBADU no saben dónde posicionar a sus asociados, es decir saben que son parte de la cámara pero al pensar en el cómo llamar su atención utilizan estrategias externas, comparándolos así con clientes externos, tal es el caso de la campaña “DE BARRIO” que iba dirigida al comprador final, pero a su vez buscaba el reforzar el vínculo identitario con el socio.

Este razonamiento por parte de la cámara genera una contradicción, ya que el hacer una *campaña* para *alcanzar* al socio (fortalecer el vínculo) es un método externo, esto es como pensar que los socios no forman parte de la cámara, como si estuvieran fuera de esta y por consiguiente hay que “*alcanzarlos*”.

Al no trazar metas claras sus mensajes son ineficaces porque no toman acciones pensando dónde están ubicados sus socios, y esto es lo que me interesa destacar: los socios, al encontrarse en los bordes de la organización, tienen contacto con los posibles futuros asociados como con el interior de la cámara. Considerando su estado situación, creo que el realizar campañas publicitarias no le generaría ningún tipo de beneficio, en cambio el realizar acciones que refuercen el vínculo con el asociado podría ser un camino para que estos transmitan un mensaje hacia el exterior de la organización.

En una organización no sólo comunican los anuncios publicitarios, las acciones de marketing directo o las campañas de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la entidad, desde la satisfacción que generan sus productos y/o servicios, pasando por la atención telefónica, hasta el comportamiento de sus empleados y directivos (Capriotti, 1999; Van Riel, 1997; Bernstein, 1986). Ya sean los mensajes voluntarios o involuntarios, los públicos reciben información desde la organización por medio de lo que ella hace y dice. O sea, en una organización todo comunica.” (Capriotti, 2009:28-29).

De esta manera entiendo que la comunicación y el proceso identitario se encuentran estrechamente ligados entre sí, en tanto entendemos que el desarrollo de éste desprende 3 áreas de trabajo:

- 1- Lo que la organización **dice que es.**
- 2- Lo que los **demás dicen que la organización es.**
- 3- Y lo que la organización **es realmente.**

• **Lo que dice que es:**

Como mencione anteriormente estamos frente a una organización que dice ser la encargada de defender los derechos de los comercios chicos ante las grandes superficies del mercado, pero en esta cámara cabe destacar que sus directivos pertenecen a gigantes del mercado como KROSER, PINTELUX, CIFER etc. Y que estos, cuando se habla de votación en las reuniones, tienen un peso importante, tan así como para persuadir al resto de que voten el cambio de nombre de la cámara, “todos los que estábamos en esa mesa eran ferreteros y pintureros no había ni un bazarista defendiendo. Entonces, a todos los que estábamos ahí nos importaba nada que no apareciera bazarista” (Entrevista A, 01/11/2019). También realizaron lo mismo con el cambio de logo de la organización, que aunque se debatió un poco en cuestión de colores, la realidad al fin y a cabo era cambiarlo. Esto genera una especie de rechazo por parte de los socios, pues no ven figuras que representen al ferretero chico, sino a personas que reflejan un gran poder en la toma de decisiones, desacreditando un poco más el discurso gremial.

Además, la cámara se encuentra en una especie de convenio publicitario con los proveedores de materiales en la revista, la cual tiene como fin la transmisión de información a los socios, volviéndose de esta manera una revista de forma híbrida (comercial y gremial a la vez) acción que confunde al socio. Si bien en mayo de 2003 surge la propuesta de realizar la *Revista Decisión* por medio de 12 proveedores, estos iban a disponer de un espacio en la tapa y contratapa para incluir avisos publicitarios, una vez en el año cada uno, pero basta abrir la revista un momento para observar que hay más publicidad que información propia de la cámara.

La intención de esta exposición no es desprestigiar los esfuerzos de la cámara sino el de denotar las acciones de esta que dificultan el vínculo identitario con el socio, ya que los directivos obran a través de muchos prejuicios, pero no se acercan a conocer al socio. Observe la siguiente declaración con respecto al cambio “creo que el socio no se dio tanto cuenta

porque el nombre varía en una letra, ósea que no es tanto, pero creo quedó mucho mejor presentado” (Entrevista F (09/04/2020)).

Como mencioné anteriormente, al no tener un buen desarrollo interno, una buena comunicación cálida y cercana con los socios, esto genera que no se sientan parte de la organización y como consecuencia tenemos la desinformación o la ineffectividad de los canales. Esto es así, ya que en la encuesta refleja que el 85,7 % dijo no conocer instancias de intercambio de opiniones.

- **Lo que los demás dicen que la organización es:**

Una organización no está aislada de su entorno, por lo que ella se tiene que adaptar al mismo (Castillo, 2010) acción que la llevará a posicionarse en el afuera. En este punto entra lo que los demás dicen que es cuestión que desprende una cantidad de variables, pues los primeros en decir algo de la organización son los socios que la integran ya que en el trato con ellos los demás pueden percibir una imagen positiva o negativa que la cámara, he aquí la importancia de un buen vínculo identitario con estos.

Lucia Martorelli y Matías Ponce en “*Comunicar desde lo público*” dicen que el término comunicación proviene de una variante de crear comunidad, pero que tales comunidades no son todas iguales y que estas se diferencian en aquellas que se guían por intereses privados y aquellas que buscan intereses colectivos. Cuando hablamos de CAFPADU vemos que la finalidad de la organización (expuestos en su visión y misión) es de enfoque colectivo, pero lo que observamos en su aplicación es de un interés privado. Buscan generar más socios pensando en el objetivo final, es decir que la cámara obtenga más peso ante las negociaciones con el estado, pero no generan un vínculo adecuado con el socio para que éste se sienta parte de la organización, sienta su apoyo y así la promueva.

Los socios son los mejores promotores que tiene la cámara, el vínculo con estos es vital para que esta exista, ellos son los que la pueden ensalzarla o hacer que no sea tan visible para el entorno, para ello hay que trabajar el concepto de *lo que los demás dicen que es*, pero a través de los asociados. Lo importante aquí es renovar para acercarse a las nuevas generaciones, puesto que muchos locales afiliados son de personas que están desde el comienzo de la cámara.

Una información relevante que surgió en una de las entrevistas es que este rubro funciona de generación en generación, “mi ferretería la puso mi papá, hace relativamente poco, pero hay otros que vino el tatarabuelo del abuelo y la gente recibe ese legado, donde su abuelo se hizo socio y somos el socio 155, y hace 25 años que pertenecemos y no importa si la asociación te da algo o no, somos socios” ¿entendes? Pasa también por ahí.” (Entrevista A, 01/11/2019).

Debido esto observe el intento de vínculo forzado que se realizó a través de la campaña, el tratar de transmitir una idea de gremio pero sin transmitir bien el contenido a sus socios; como consecuencia estos recibieron la publicidad, los autoadhesivos de “SOY FERRETERO DE BARRIO” “SOY PINTURERO DE BARRIO”, pero al preguntarle acerca de la cámara la llamaban “asociación”, demostrando total desconocimiento de los acontecimientos que ocurrieron en los últimos años.

Algunos pueden cuestionar esta afirmación pero lo cierto es que Gore en su apartado de “organizaciones, lenguaje y capacitación” afirma lo siguiente con respecto a cómo definimos las cosas *“El lenguaje suele ser visto como un mero vehículo que nos permite describir lo que percibimos afuera o lo que pensamos o sentimos interiormente. Sin embargo, sus funciones no son solamente pasivas y descriptivas, el lenguaje hace que sucedan cosas, modelando el futuro y la identidad de los hablantes ...Esto es particularmente importante porque discutir qué palabras utilizamos para describir un evento no es “simplemente” entrar en problemas semánticos, de lo que se trata es de controlar las percepciones y las respuestas de los demás .”* (Gore,2006:148).

Por lo que podemos afirmar que el llamar a dicha organización con un nombre que desde el 2014 no se usa, realmente no refleja un vínculo fuerte con la misma y un antecedente de que el cambio anterior no fue bien trabajado, por lo que no hay una identidad bien formada por parte de los antiguos socios. Por esta razón es que creo conveniente que hay que involucrar a los socios en dicho proceso, porque reafirman su identidad con respecto a la cámara y generarían un vínculo con las nuevas generaciones en los comercios.

Como menciona Lucia Martorelli y Matías Ponce se trata de algo que va más allá algo que se encuentra en la *“dimensión cognitiva”, “ideal- valorativa” y “cultural- identitaria” de la acción colectiva. El desafío comunicacional en esta perspectiva radica en cómo generar significados compartidos hacia dentro de la organización, en cómo crear consignas que identifiquen a los miembros y que a su vez sumen a más integrantes a las acciones de la organización, y en cómo hacer para que la organización se identifique con determinados valores de la esfera pública* (Lucia Martorelli y Matías Ponce: 2015:4).

- **Lo que la organización es realmente:**

Partiendo de lo planteado anteriormente decimos que una organización siempre debe decir lo que quiere ser, pero ser consciente de lo que es y hacia dónde quiere llegar, para esto es importante que trabaje una estrategia que abarque aspectos internos y externos de la organización que le permitan desarrollarse y alcanzar los aspectos identitarios adecuados para sus objetivos. *“La identidad visual de una organización es también una herramienta de la estructura de la movilización ya que, junto con la comunicación estratégica, es fundamental para transmitir la personalidad corporativa de una organización.”* (Lucia Martorelli y Matías Ponce:2015:4).

A lo largo de todo este desarrollo pudimos ver que el problema sobre la base identitaria de CAFPADU es el hecho de que ellos se definen como gremio pero que no actúan tal y eso genera desconfianza con los socios, de esto se desprende el bajo nivel de pertenencia y participación en las asambleas, porque conocen la finalidad de la misma.

También sale a luz el hecho de que ellos saben cuál es su identidad y hacia dónde se quieren dirigir, pero poseen también un gran desconocimiento del cómo trabajar en el área identitaria. Un ejemplo de esto, son los cambios de nombre anteriormente realizados, que aunque fueron exitosos, el arraigo por parte del socio no lo fue (AFBA, AFBADU, CAFBADU). De la misma forma decimos que este nuevo nombre no consiguió el arraigo, ya que muchos de los socios en nuestra intervención se enteraron del cambio por nuestra encuesta, e incluso muchos comenzaron a responder pensando que era uno de los cambios anteriores.

De esta forma quiero destacar que durante este cambio lo que permite que sea exitoso o fracase es la buena comunicación de la cámara con sus asociados. Podemos ver que la comunicación es un proceso que atraviesa a toda la organización y que la nutre en su carácter interno como externo. La comunicación es vital para el crecimiento de la cámara porque esta refuerza el vínculo identitario entre pares dentro de la misma, como también entre los directivos y asociados.

“Así, la comunicación puede ser abordada como herramienta al servicio de la transformación, o como proceso de construcción social, en el cual el foco se pone en el entendimiento de los miembros y en la construcción de sentido a través del diálogo.” (Muñoz, s/f).

De manera que no basta con tener canales de comunicación pertinentes o eficaces, sino que el enfoque se basa en el acercamiento por medio de estos. Anteriormente mencione que podemos emitir un mensaje frío, formal y sin ninguna expresión de cercanía, y podemos asegurarnos que va a llegar pero no que despierte el interés del lector, en este caso de los socios. Muchos de los

encuestados nos respondieron que recibieron los autoadhesivos de la campaña “de barrio” pero muchos ni sabían que decían.

Por lo tanto, es importante tener canales de comunicación pero lo más importante es establecer vínculos y puentes a través de ellos.

Biografía

CAPRIOTTI, PAUL (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Colección Libros de la Empresa.

CASTILLO, ANTONIO (201). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

MARTORELLI, L., & PONCE, M. (2015). *Comunicar desde lo público: enfoques y perspectivas*. *Dixit*, (13), 28-35.

GORE, ERNESTO; DIANE, DUNLAP. (2006). *Aprendizaje y organización: Una lectura educativa de teorías de la organización*. Buenos Aires: Ediciones Grancia S.A.

MUÑOZ, L. (s.f.). *El rol de la Comunicación en los procesos de cambio*. Material de lectura elaborado en el marco del Concurso Profesor Grado, Cátedra de Cambio Organizacional, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Apéndices

Apéndice 1.

Cronograma

A continuación presentamos el cronograma de trabajo. El original previsto se vio alterado por el fenómeno mundial de la pandemia del virus COVID-19. Esta nos impidió acercarnos a los comercios para realizar la encuesta debido al distanciamiento físico que debimos adoptar. A su vez, no logramos realizarla por medios virtuales ya que los contactos que teníamos eran de los locales y muchos de los asociados se vieron en la necesidad de cerrar sus comercios y les urgía enfocar sus esfuerzos en satisfacer sus necesidades básicas.

Cronograma

CRONOGRAMA	
AGOSTO - SETIEMBRE 2019	Relevamiento de datos previos. Búsqueda de antecedentes. Realización de metodología.
OCTUBRE - NOVIEMBRE 2019 Y MARZO 2020	Realización de pauta de entrevistas. Realización de entrevistas.
MARZO - ABRIL 2020	Análisis de entrevistas. Realización de pauta para encuesta.
MAYO- JULIO 2020	Realización de encuesta. Análisis de encuestas. Análisis integral de los datos relevados.
AGOSTO - NOVIEMBRE 2020	Redacción de análisis, conclusiones y reflexiones individuales.

Apéndice 2

Pauta de entrevista Comisión Directiva

Objetivo: Conocer el proceso de toma de decisión y ejecución del cambio.

- ¿Cómo notaron la necesidad del cambio de nombre?
- ¿Cuáles cree que fueron las causas que impulsaron el cambio?
- ¿Usted notó que existieron oposiciones dentro de la Comisión Directiva?
- ¿Le gustaría compartir cuál fue su opinión al respecto?. A su vez, ¿la compartió al grupo?
- ¿Sabe usted si se realizó algún estudio previo sobre estado de situación de la Cámara y su entorno?
- ¿Cómo definiría el objetivo del cambio?
- ¿De qué manera cree que el cambio de nombre colaborará con ese objetivo?
- ¿Qué opina sobre el desplazamiento de un rubro por otro la sigla del nombre?, ¿cree que se fomentará la participación de un grupo sobre otro?
- ¿Desarrollaron una planificación para implementar el cambio?
- Luego de la votación en Comisión Directiva, ¿diseñaron una manera de transmitirle el cambio a los socios?
- ¿Qué tipo de acciones realizaron?
- ¿Qué opiniones tiene sobre esa estrategia tomada?
- ¿Promovieron la visión del cambio?, ¿De qué manera?
- ¿Cómo invitaron a los socios a participar activamente del cambio?
- ¿Generaron encuentros o charlas para informar sobre la necesidad de cambiar?
- ¿Dónde considera que se presentaron las principales barreras?
- ¿Qué canales de comunicación utilizaron con los socios?
- ¿Obtuvieron resistencias, quejas o reproches?
- Si recibieron, ¿De qué tipo?, ¿Por qué cree que habrá sido?
- ¿Cómo piensa que recibieron la noticia los socios?, ¿cree que conocen y comparten la visión?
- ¿Qué expectativas tenía como Directivo en cuanto al proceso de cambio de nombre?

- ¿Percibe que se hayan cumplido?
- ¿Qué expectativas tiene ahora como Directivo?, ¿Y como socio?
- En su rol como socio, ¿consideras que fue el método adecuado de gestionar el cambio?

Apéndice 3

Pauta de entrevista Administrativa

Objetivo: Conocer el proceso de toma de decisión y ejecución del cambio.

- ¿Conoce el objetivo del cambio de nombre?
- ¿Qué impresión tuvo?
- ¿Comparte la visión?
- ¿Le gustaría compartir cuál fue su opinión al respecto?. A su vez, ¿la compartió al grupo?
- ¿Sabe usted si se realizó algún estudio previo sobre estado de situación de la Cámara y su entorno?
- ¿Qué opina sobre el desplazamiento de un rubro por otro la sigla del nombre?, ¿cree que se fomentará la participación de un grupo sobre otro?
- ¿Conoce que se haya realizado algún estudio previo sobre el estado de situación?
- Luego de la votación en Comisión Directiva, ¿diseñaron una manera de transmitirle el cambio a los socios?
- ¿Qué opiniones tiene sobre esa estrategia tomada?
- ¿Generaron encuentros o charlas para informar sobre la necesidad de cambiar?
- ¿Dónde considera que se presentaron las principales barreras?
- ¿Obtuvieron resistencias, quejas o reproches?
- ¿Cómo piensa que recibieron la noticia los socios?, ¿cree que conocen y comparten la visión?
- ¿Qué expectativas tenía respecto al cambio de nombre?
- ¿Percibe que se hayan cumplido?
- ¿Qué expectativas tiene ahora?

Apéndice 4

Pauta de entrevista Promotor

Objetivo: Conocer el proceso de toma de decisión y ejecución del cambio.

- ¿Cómo notaron la necesidad del cambio de nombre?
- ¿Usted notó que existieron oposiciones dentro de la Comisión Directiva?
- ¿Le gustaría compartir cuál fue su opinión al respecto?. A su vez, ¿la compartió al grupo?
- ¿Sabe usted si se realizó algún estudio previo sobre estado de situación de la Cámara y su entorno?
- ¿Qué opina sobre el desplazamiento de un rubro por otro la sigla del nombre?, ¿cree que se fomentará la participación de un grupo sobre otro?
- ¿Se realizó un diagnóstico previo? Tanto en el entorno como hacia el interior de la organización.
- ¿Desarrollaron una planificación para implementar el cambio?
- Luego de la votación en Comisión Directiva, ¿diseñaron una manera de transmitirle el cambio a los socios?, ¿de qué forma?
- ¿Obtuvieron resistencias, quejas o reproches?
- ¿Dónde considera que se presentaron las principales barreras?
- ¿Qué expectativas tenía como Directivo en cuanto al proceso de cambio de nombre?
- ¿Percibe que se hayan cumplido?
- ¿Qué expectativas tiene ahora como Directivo?, ¿Y como socio?
- ¿Consideras que fue el método adecuado de gestionar el cambio o te habría gustado optar por otro camino?

Apéndice 5

Pauta cobrador (No ejecutada)

Objetivo: Conocer si cumplió alguna función específica estipulada por la comisión durante el proceso de cambio de nombre.

Este cuestionario pretende conocer sobre el proceso de cambio de nombre y cómo lo vivieron los socios. Te recordamos que tus respuestas mantienen el anonimato y sus fines son puramente académicos en el marco de nuestro trabajo final de grado en comunicación.

Desde ya agradecemos tu colaboración.

¿Considera que participó del proceso de cambio de nombre?

- Si
- No

Si la respuesta es sí, ¿puede explicar brevemente cómo?

¿Puede explicar brevemente el motivo del cambio?

¿Recibió consultas por parte de los socios sobre el cambio de logo y nombre?

- Si
- No

¿Puede explicar qué tipo de preguntas?

¿Fue encargado de repartir el pegotín y bolsa ecológica con el nuevo logo?

- Si
- No

¿Recibió comentarios al respecto?

- Si
- No

Si los recibió, ¿de qué tipo?

¿En alguna ocasión debió explicar el cambio y su motivo?

- Si
- No

¿Recibió comentarios negativos acerca del cambio?

- Si
- No

¿Podría comentar alguno?

¿Transmitió estos comentarios a algún integrante de la cámara?

- Si
- No

¿Desde la Comisión Directiva se le pidió que difunda información acerca de cambio de nombre?

- Si
- No

Si lo hizo, ¿qué tipo de información?

En su rol como cobrador, ¿considera que fue incluido en la planificación y/o proceso de cambio?

- Si
- No

¿Puede explicar porqué?

Apéndice 6

Pauta de encuesta a socios montevideanos

Objetivo: Conocer cómo se sintieron respecto al proceso de cambio de nombre y cómo lo percibieron.

Estimado/a socio/a de CAFPADU,

Somos estudiantes de la Licenciatura en Comunicación y nos encontramos realizando la tesis final de grado. Para completar nuestro trabajo solicitamos de su colaboración respondiendo una breve encuesta anónima sobre el cambio de nombre sucedido en la Cámara durante el 2019 (de CAFBADU a CAFPADU). Si no está en conocimiento de dicho cambio, de todos modos ingrese al formulario y marque la opción correspondiente.

Esperamos que tenga el agrado de colaborar con nosotros. No le llevará más de 10 minutos.

Por cualquier consulta puede dirigirse al siguiente correo:
ficequipodecomunicacion@gmail.com

¿Tiene conocimiento del cambio de nombre de CAFBADU a CAFPADU?

- Si
- No

(Si la respuesta es NO, no se continua la encuesta)

Aproximadamente, ¿hace cuanto tiempo se enteró?

- menos de 1 año
- de 1 a 2 años
- más de 2 años

¿Conoce el motivo del cambio de nombre?

- Si
- No

¿Podría explicarlo de forma breve?

: _____

¿Está de acuerdo con el motivo?

- Si
- No

¿Podría explicar brevemente por qué?

¿Considera que abarcalos rubros que lo integran?

- Si
- No

¿Tuvo intercambios sobre el nuevo nombre entre colegas?

- Si
- No

¿Cree que el desplazamiento de un rubro por otro en la sigla beneficiará a la Cámara?

- Si
- No

¿Podría explicar por qué?:

¿Percibe que el nuevo nombre lo representa?

- Si
- No

¿Participó activamente en la decisión del cambio?

- Sí
- No

Si su respuesta es sí, ¿de qué manera?

- fui a reuniones de directiva
- fui a la asamblea
- hice sugerencias
- solicité el cambio
- voté el cambio de nombre en la asamblea
- voté el cambio de logo en la revista
- otra manera: _____

¿Qué tipo de momentos existieron para el intercambio de opiniones durante todo el proceso?

- reuniones informativas
- asambleas
- invitaciones a reunión de directiva
- canales de mail o teléfono
- no hubo
- no conozco

¿Cuántas instancias existieron durante todo el proceso?

- 1 a 2
- 2 a 4
- más de 4
- ninguna
- no conozco

¿A cuántas asistió?

- 1 a 2
- 2 a 4
- más de 4
- ninguna

¿Cómo mediría su participación en este proceso?

- muy poco participativo

- poco participativo
- medianamente participativo
- muy participativo
- totalmente participativo

¿Cree que este cambio era una necesidad?

- Si
- No

¿Podría explicar brevemente su respuesta?:

Comunicación:

¿Por cuáles medios se enteró del cambio?

- revista
- mail
- Whatsapp o mensaje de texto
- llamada telefónica
- talón de aviso firmado
- otro: _____

¿Recibió información de avances del proceso?

- Si
- No

¿Con qué frecuencia recibió dicha información?

- 1 a 2 veces por semana
- 1 a 2 veces por mes
- 1 a 2 veces cada 3 meses
- una sola vez en todo el proceso
- nunca

¿Manifestó su opinión?

- Si

- No

Si su respuesta es sí, ¿por cuáles medios?

- revista
- mail
- Whatsapp o mensaje de texto
- llamada telefónica
- talón de aviso firmado
- asamblea
- otro: _____

¿Conoce si existió algún mensaje especialmente dirigido al rubro bazar?

- Si
- No

Si su respuesta es sí, ¿por cuál medio?

- revista
- mail
- Whatsapp o mensaje de texto
- llamada telefónica
- talón de aviso firmado
- asamblea
- otro: _____

¿Conoce si existió algún mensaje especialmente dirigido al rubro pinturero?

- Si
- No

Si su respuesta es sí, ¿por cuál medio?

- revista
- mail
- Whatsapp o mensaje de texto
- llamada telefónica
- talón de aviso firmado
- asamblea
- otro: _____

¿Conoce qué acciones se están implementando para dar a conocer el nuevo nombre y logo?

Si. ¿Cuáles?:

No

¿Vio la campaña de publicidad lanzada en 2019?

Si

No

¿Participó de la misma?

Si

No

¿Cómo valora el aporte de ella al proceso de difusión?

negativo

no aporta

positivo

muy positivo

Explique brevemente porqué:

¿Se siente identificado con la propuesta “de barrio”?

Si

No

No sé de qué se trata

¿Recibió el pegotín “de barrio”?

Si

No

¿Recibió la bolsa ecológica con el nuevo logo?

Si

No

¿Ha notado otros cambios en la cámara los últimos 2 años?

- Si
- No

Si su respuesta es sí, ¿de qué tipo?:

¿Relaciona estos cambios y nuevas acciones con el nuevo nombre y logo?

- Si
- No

¿Cómo se sintió a lo largo del proceso?

- muy poco informado
- poco informado
- medianamente informado
- muy informado
- totalmente desinformado

¿Actualmente recibe información sobre el nuevo nombre y logo?

- Si
- No

¿Por cuáles medios?

- revista
- mail
- Whatsapp o mensaje de texto
- llamada telefónica
- talón de aviso firmado
- asamblea
- otro: _____

Anexos



**CÁMARA DE FERRETEROS BAZARISTAS Y AFINES
DEL URUGUAY**

Avda. Del Libertador 1955/001- Tel. 2924.0221

Montevideo, 10 de Abril de 2018.

ORDEN DEL DÍA:

ASAMBLEA GENERAL **EXTRAORDINARIA**

- CAMBIO DE DENOMINACIÓN A:

**CÁMARA DE FERRETERÍAS, PINTURERÍAS Y
AFINES DEL URUGUAY**

- CAMBIO EN LOS ESTATUTOS SOCIALES:

NÚMERO DE INTEGRANTES DE DIRECTIVA

- VARIOS:

MODIFICACION ESTATUTO

ESTATUTO DE LA “CÁMARA DE FERRETERÍAS, PINTURERÍAS Y AFINES DEL URUGUAY”.-

CAPITULO I.- Denominación, Domicilio y Objeto.- ART. 1°.- Se constituye una agrupación gremial, netamente apolítica, de propietarios de ferreterías, pinturerías y afines y/o gremiales empresariales inherentes al sector, ya sean personas físicas y/o jurídicas, cuya denominación será: **“CÁMARA DE FERRETERÍAS, PINTURERÍAS Y AFINES DEL URUGUAY” (CAFPADU)**, con domicilio en la ciudad de Montevideo, cuyo objeto será:

A) Fomentar la vinculación de todos los asociados para hacer de ellos una sola voluntad puesta al servicio solidariamente de la defensa de sus intereses gremiales y de los del comercio en general.-

B) Representando una fuerza creadora de trabajo y de riquezas, tratar de encauzarla y dirigirla hacia el bien colectivo, asumiendo la representación de los gremios en todos los casos que estime conveniente. - A vía de ejemplo; la representación de los gremios en M.T.S.S. - Consejos de Salarios y demás organismos de Previsión Social, otros Ministerios y dependencias del Estado. Fomentar la creación de entidades filiales representativas de actividades afines;

C) A los efectos de dar cumplimiento a los objetivos sociales, la Cámara podrá establecer los servicios administrativos que entienda conveniente, encarando para ello la difusión de conferencias, publicación y publicidad en una revista social, cursos de capacitación personal, información y publicidad a los socios y terceros acerca de los eventos que proyecte y realice intervención en ferias nacionales, internacionales, realización de eventos sociales tales como reuniones, fiestas, agasajos similares y en general utilizar todos los medios que juzgue convenientes para el logro de sus finalidades sociales y el fomento de vínculos con instituciones similares.-

D) Esta Cámara excluye de sus propósitos sociales toda otra finalidad que las previstas expresamente en estos estatutos. Especialmente se establece que para la prestación de servicio cooperativos de bienes o de consumos o de servicios asistenciales médicos, deberán tramitarse previamente estatutos adecuados a esas finalidades específicas, de acuerdo con las norma legales y reglamentarias correspondientes.-

CAPITULO II.- De los Asociados. -ART. 2° - La Cámara estará formada por socios Honorarios, Fundadores, Activos , Cooperadores y/o gremiales empresariales: a) son socios honorarios aquellas personas que en razón de sus méritos o de los relevantes servicios prestados a la Institución sean designados como tales por la Asamblea General, a propuesta del Consejo Directivo, en votación que cuente con mayoría simple.- El socio honorario tendrá los mismos derechos que el socio activo; b)- son socios fundadores los concurrentes al acta de fundación de esta Institución; c) son socios activos, los comerciantes establecidos con comercio en los ramos de **ferreterías, pinturerías** y afines que ingresen a la Cámara llenando los requisitos establecidos en el art. 5° .- Tienen voz y voto en las asambleas. - Para presentar proyectos, ser electores de las autoridades de la Entidad e integrar el Consejo Directivo y Comisión Fiscal, deberán tener cinco años de antigüedad como asociado.- Podrá el Consejo Directivo mantener la categoría de socio activo de quienes, habiendo dejado de ser comerciantes, así lo soliciten; d)- son socios cooperadores todas aquellas personas físicas y/o jurídicas , que simpatizando con la Institución, quieran ingresar a ella, no tendrán voto en las asambleas, ni podrán ser electos miembros del Consejo Directivo y Comisión Fiscal;

e) gremiales empresariales que por su afinidad al sector, podrán ser parte de la Cámara, manteniendo la independencia de gestión que tienen las mismas, pudiendo ser integrantes del Consejo Directivo su Presidente o Secretario, teniendo voz y voto y asimismo participar de las Asambleas teniendo voz y voto en las mismas.-

ART. 3°.- Las personas jurídicas deberán estar representadas ante la Cámara por uno de sus miembros o por un representante debidamente autorizado a juicio del Consejo Directivo.-

ART. 4.- Los asociados, con excepción de los honorarios, deberán abonar una cuota mensual, cuyo monto lo fijará el Consejo Directivo. Las gremiales que se sumen a esta Cámara deberán abonar un monto mensual relativo a su cantidad de socios, fijado el mismo por el Consejo Directivo.-

ART. 5°.- La solicitud de ingreso, con excepción de los honorarios, será presentada por escrito, con la firma del solicitante y la de un socio, colocándose la misma en exhibición durante ocho días en la Sede Social.- Vencido dicho plazo, el Consejo Directivo procederá a su admisión o rechazo en votación secreta.- Los socios están obligados a respetar, cumplir y aceptar los Estatutos y todas las resoluciones que dicten el Consejo Directivo y las Asambleas.-

ART. 6°.- Los asociados que dejaren de pagar tres cuotas consecutivas serán intimados, hasta por segunda vez si fuere necesario, dentro de un plazo de treinta días.- Si transcurridos treinta días de la última intimación, el socio continuara en mora, el Consejo Directivo podrá eliminarlo del Registro Social.-

ART. 7°.- Cuando un afiliado actúe deliberadamente contra el buen nombre o interés de la Institución, el Consejo Directivo podrá suspenderlo por un plazo máximo de seis meses o expulsarlo, según la gravedad del ilícito, dando cuenta a la primera asamblea general que se realice.- Durante el período de suspensión, el socio deberá cumplir todas las obligaciones sociales.- La suspensión o expulsión podrá ser decretada por el voto conforme de dos tercios de los integrantes del Consejo Directivo y será notificada por telegrama colacionado al socio sancionado, quien dispondrá de un plazo de treinta días, a partir de esa notificación, para recurrir por escrito fundado para ante la Asamblea General, la que será convocada por el Consejo Directivo para una fecha no posterior a los treinta días siguientes a la interposición del recurso.- Este recurso no tendrá efecto suspensivo. Antes de adoptar decisión sobre suspensión o expulsión de un socio, el consejo directivo deberá dar vista de las actuaciones al interesado por el término de 10 días hábiles y perentorios, dentro de cuyo plazo el socio podrá articular su defensa; la resolución a recaer deberá ser fundada.-

ART. 8°.- Los asociados deben ayudarse mutuamente en sus asuntos comerciales, dando preferencia en sus transacciones a los consocios.-

CAPITULO III.- Del Patrimonio Social. ART. 9°.- El patrimonio de la Cámara estará constituido por: a)- Las cuotas sociales las fijará el Consejo Directivo. -b)- Los bienes raíces, títulos, valores y derechos que posea la Institución que haya adquirido o logre adquirir en el futuro. c)- los muebles, útiles y enseres existentes y los que adquieran en lo sucesivo. d)- la existencia en caja y los depósitos bancarios. e)- las utilidades provenientes de los servicios de cualquier índole que se crean dentro de las normas establecidas en el presente estatuto. f)- los legados o donaciones que por cualquier concepto lícito percibiera. g)- los intereses del capital y su acumulación.- Los fondos de la Institución serán depositados a su nombre y a orden conjunta del Presidente, Secretario y Tesorero, en los bancos que determine el Consejo Directivo.

CAPITULO IV.- De las Asambleas. -ART. 10.- Las asambleas serán ordinarias y extraordinarias, constituyendo el órgano soberano de la Cámara y representando la voluntad de los asociados.- Las ordinarias, que tomarán en consideración y resolverán todos los asuntos que le sometan el Consejo Directivo y/o los asociados, se reunirá en el mes de agosto de cada año.- Las extraordinarias serán convocadas cuando lo considere conveniente el Consejo Directivo o lo soliciten por escrito un número de socios no inferior a veinticinco con una antigüedad de un año y que hayan abonado la cuota correspondiente al mes inmediato anterior a la solicitud.- En este último caso, deberá especificarse claramente el o los motivos de la convocatoria.- Dentro de los treinta días de presentado el pedido, el Consejo Directivo fijará la fecha de la asamblea, estableciéndola dentro de los cincuenta días de presentada la solicitud, pudiendo solicitar los informes, aclaraciones y ampliaciones que crea conveniente.- Se tratarán exclusivamente los asuntos incluidos en el respectivo orden del día.-

ART. 11°.- Tanto las ordinarias como las extraordinarias deberán ser convocadas por medio de circulares a enviarse a los socios veinte días antes de su realización, conteniendo el orden del día, fecha, lugar y hora de su realización.

ART. 12°.- Estarán legalmente constituidas a la primera convocatoria, con la presencia de más de la mitad de los socios activos.- Transcurrida media hora y no habiendo número reglamentario, las asambleas sesionarán en segunda convocatoria con el número de presentes.- Constituidas reglamentariamente, procederán únicamente a tratar el orden del día hasta agotarlo con el número de socios que sigan presentes.-

ART. 13°.- Para intervenir en las deliberaciones y votar, el asociado deberá tener pagada la cuota del mes inmediato anterior a la realización de las asambleas.- Cada socio tendrá derecho a un voto.- En caso de empate el Presidente decidirá.- Sus resoluciones no tienen apelación sino ante ellas mismas y serán tomadas por simple mayoría de votos, salvo en los casos que estos Estatutos o la ley exijan mayorías especiales.-

ART. 14°.- Serán presididas por el Presidente de la Cámara.- En caso de ausencia de éste lo hará el Vice-Presidente y en ausencia de ambos por el miembro del Consejo Directivo que éste designe.- En ausencia total del Consejo Directivo, la asamblea elegirá, entre los presentes, quienes ocuparán los cargos de Presidente y Secretario.-

ART. 15°.- Las deliberaciones y resoluciones se transcribirán en un Libro de Actas, las cuales serán firmadas y aprobadas por el Presidente y Secretario actuantes y refrendadas por dos asambleístas presentes designados por la misma Asamblea.-

CAPITULO V.- De las elecciones.- ART. 16°.- Las elecciones de los miembros del Consejo Directivo y Comisión Fiscal las realizará la Asamblea General Ordinaria cada dos años, pudiendo votar y ser elegidos los socios activos que estén en las condiciones establecidas por el artículo 2°, incisos c) y e).- **El voto será secreto y/o se podrá enviar por carta certificada hasta el día de las elecciones.-**

ART. 17°.- Las listas deberán presentarse ante la Comisión Electoral con **diez días** por lo menos de anterioridad al de las elecciones, con el sistema preferencial de suplentes, colocándose los candidatos en una sola ordenación sucesiva y registradas en un Libro Especial. Para ser admitida una lista deberán reunir los siguientes requisitos: a) contener las firmas de los candidatos que se postulen; b) indicación del candidato a la Presidencia de cada órgano social; c) el número de lista respectivo.-

ART. 18°.- En caso de vacante de cualquiera de los titulares, deberá convocarse a los demás candidatos que no hubieran sido electos titulares, por el orden sucesivo de su colocación en la lista.

ART. 19°.- La Comisión Electoral constará de tres miembros nombrados por la Asamblea a propuesta de la Mesa y, además, un delegado por cada lista presentada.- Tiene a su cargo todos los actos vinculados al acto eleccionario y al sufragio. Tendrá como funciones: a) publicar y entregar a los representantes de cada agrupación de socios habilitados para votar, el padrón electoral; b) registrar las denominaciones de las agrupaciones de asociados que se constituyan con fines electorales, así como los números de las hojas de votación por ellas presentadas; **c) recibir los votos que se envíen por carta certificada;** d) controlar el acto eleccionario, realizar el escrutinio extendiendo las actas y demás documentos necesarios para ser remitidos al Consejo Directivo; e) fijar el día y hora de la elección en acuerdo con el Consejo Directivo. En caso de falta de acuerdo, lo decidirá el Consejo Directivo; f) conocer y fallar en única instancia, en los recursos y reclamos que se produzcan en el acto eleccionario.- Una vez terminado el escrutinio, labrará un acta de lo actuado y procederá de inmediato, a la proclamación que corresponda. La Comisión Electoral será elegida por la Asamblea General Ordinaria del año anterior al que corresponda realizar las elecciones correspondientes. Se deberán designar igual número de titulares y de suplentes, debiendo ser socios activos mayores de edad con derecho a ser electores y elegibles.-

ART. 20°.- Finalizada la recepción de votos se iniciará el escrutinio procediéndose al recuento de votos válidos y su agrupación por lema.- El cociente electoral se determinará dividiendo el número de votos válidos por el número de miembros de las Comisiones a elegir. Fecho se dividirá el número de votos obtenidos por cada lista por el cociente electoral. Los puestos que se obtengan por sobrantes se adjudicarán a las listas que tengan mayores residuos y, en caso de empate, se decidirá por sorteo.- En los casos no previstos por estos Estatutos, se estará a lo dispuesto en la legislación nacional electoral.-

ART. 21.- Si alguno de los miembros electos, lo resultare por más de una lista, tendrá que pronunciarse por una de ellas en la primera sesión que realice el Consejo Directivo.-

CAPITULO VI.- Consejo Directivo.- ART. 22°.- La Cámara de Ferreterías, Pinturerías y Afines del Uruguay, será dirigida, administrada y representada en todos sus actos y contratos, con los más amplios poderes, por un Consejo Directivo, elegido de acuerdo a lo dispuesto en el

artículo 16 y siguientes.- EL CONSEJO DIRECTIVO, se integrará con **siete (7)** miembros titulares y **cuatro (4)** suplentes, quienes permanecerán en sus cargos hasta la toma de posesión en los cargos de quienes los sucedan. Los cargos de dicho Consejo serán los siguientes: Presidente, Vice-Presidente, Secretario, Pro-Secretario, Tesorero, Pro-Tesorero, **Vocal.-**

ART. 23°.- Se reunirá siempre que el Presidente lo disponga o dos de sus miembros lo soliciten. Llevará un libro de actas en el cual se anotarán las deliberaciones y resoluciones y serán firmadas por el Presidente y Secretario.

ART. 24°.- Las sesiones del Consejo Directivo serán presididas por el Presidente, y en su defecto o por el Vicepresidente. En ausencia de ambos, el Secretario deberá iniciar la sesión, invitando inmediatamente a los titulares presentes a designar un Presidente "ad hoc". En ausencia de todos ellos, cualquier integrante cumplirá dicha formalidad. En caso de acefalía de los titulares de los cargos, el Consejo Directivo debe convocar a los suplentes respectivos. Si con estos no se completase el número total de los integrantes del Consejo, la Comisión Electoral convocará de inmediato a Asamblea Extraordinaria en un plazo no mayor de treinta días, a fin de fijar la fecha del acto eleccionario para la integración de la nueva autoridad por el período complementario. Hasta que se elijan las nuevas autoridades, la Comisión Fiscal actuará en forma transitoria como Consejo Directivo. El Consejo Directivo sesionará ordinariamente -por lo menos- dos veces en el mes y extraordinariamente todas las veces que se considere necesario. El quorum será de **4 miembros** por lo menos. Las sesiones del Consejo Directivo serán públicas para los socios, pudiendo pasar a deliberar secretamente cuando se considere que la índole de la cuestión así lo requiera, decisión que deberá tomarse por mayoría de votos de los miembros presentes. Salvo las excepciones establecidas en este Estatuto, las resoluciones que adopte el Consejo Directivo serán por mayoría de votos de los miembros presentes. En caso de empate decidirá el Presidente. Las votaciones del Consejo Directivo, podrán ser nominales o secretas, siempre que así lo indique el Presidente o lo decidan la mayoría de votos de los miembros presentes. A pedido del Presidente o por decisión de la mayoría de votos de los miembros presentes del Consejo Directivo, los asuntos que correspondan al "orden del día" podrán aplazarse por una sola vez, para la próxima reunión ordinaria. Toda resolución tomada por el Consejo Directivo, podrá ser reconsiderada. El pedido deberá ser interpuesto después de cualquier resolución que dicte el Consejo y la reconsideración deberá incluirse en el "orden del día" de la sesión siguiente.

ART. 25.- Las atribuciones y deberes principales del Consejo Directivo son -a vía de ejemplo- las siguientes: a)- Dirigir y administrar la Cámara, haciendo todas aquellas gestiones y ejerciendo todos aquellos derechos que demande la defensa de los intereses gremiales y sociales. b)- Autorizar los gastos necesarios para la Administración, conservación de las propiedades y demás bienes, así como el cumplimiento de los servicios sociales. c)- Dictar las reglamentaciones complementarias e internas que estime convenientes para el mejor funcionamiento de las oficinas, en sus distintas secciones. d)- Designar, suspender o destituir a los empleados y profesionales de la Cámara, así como establecer sus salarios y honorarios. e)- Resolver sobre la admisión de nuevos socios y/o gremiales, y/o su rechazo, así como las suspensiones, bajas o expulsiones, de acuerdo con lo dispuesto por este estatuto. f)- Convocar a Asambleas ordinarias y extraordinarias, fijando los respectivos "orden del día". g)- Cumplir y hacer cumplir este estatuto, los reglamentos internos que se dicten, así como sus propias resoluciones. h)- Crear las comisiones que considere necesarias para el mejor funcionamiento de la Cámara, así como para el cumplimiento de los objetivos mencionados en el CAPITULO I Literal c) de este estatuto. i)- Presentar ante la Asamblea General Ordinaria una memoria sobre lo actuado, rendición de cuentas de la administración y el balance para su aprobación. j)- Conferir poderes especiales. k)- Ejercer cualquier otro acto de dirección, administración o representación no previsto expresamente en este artículo, análogo o similar a los referidos y todos aquellos otros vinculados a su objetivo social.

ART. 26.- Los miembros del Consejo Directivo que deberán ser mayores de edad, durarán dos años en sus cargos contados desde el día de la toma de posesión de los mismos. Una vez electa, y en la primera reunión se procederá a la distribución de los cargos.

ART. 27.- La renovación en los cargos se realizará parcialmente, pudiendo ser reelectos una sola vez por un período de dos años. Integrándose con **siete** miembros, cesarán **cuatro** en un período y **tres** en el siguiente y así sucesivamente.-

ART. 28.- Cuando uno de sus miembros solicite licencia por un término mayor de treinta días, deberá convocarse al suplente respectivo.- Sus integrantes no contraen responsabilidad

estando en uso de licencia o cuando hagan constar en actas su voto en contrario a lo que se resolviese.-

ART. 29.- El miembro del Consejo directivo que faltare a tres sesiones consecutivas sin causa justificada, será advertido por intermedio del Secretario que lo hará por escrito, advirtiéndole que si no concurre a la sesión siguiente, quedará cesante, debiéndose convocar, en tal caso, a su suplente.

CAPITULO VII.- Del Presidente y Vice-Presidente. -ART. 30°.- El presidente es el representante legal de la Institución y en tal carácter, a vía de ejemplo, le corresponde: 1) autorizar con su firma todo documento social y orden de pago; 2) hacer cumplir los estatutos y reglamentos internos; 3) firmar los balances y memorias anuales; 4) presidir las sesiones del Consejo Directivo y las asambleas; 5) mantener el orden durante los debates, estando facultado: a) para llamar al orden al que lo alterase o impidiese su normal desarrollo; b) en caso de que sus llamados al orden no dieran resultado, a pasar a cuarto intermedio o suspender la sesión y/o asamblea.-

ART. 31.- Para tomar parte en el debate, el Presidente cederá su puesto al Vice-Presidente y en caso de ausencia de éste a uno de los miembros del Consejo Directivo, debiendo volver a ocupar su puesto en el momento de votarse.-

ART. 32.- En los casos de urgencia y creyéndolo de conveniencia para la Institución, resolverá de acuerdo con su criterio, dando cuenta de lo actuado en la primera sesión que realice el Consejo Directivo.-

ART. 33.- En ausencia o impedimento del Presidente, llenará sus funciones, sin limitación de atribuciones, el Vice-Presidente. En caso de ausencia de éste, el Consejo Directivo designará el miembro que lo sustituirá en su cargo.-

CAPITULO VIII.- Del Secretario y Pro-Secretario.- ART. 34°.- Corresponde al Secretario, a vía de ejemplo: A) representar a la Cámara, conjuntamente con el Presidente; B) refrendar con su firma la del Presidente de la Entidad en todos los casos; C) redactar escritos, actas y documentos sociales; D) tiene a su cargo la conservación de los libros y archivos de la Institución; E) firmar, conjuntamente con el Presidente, las convocatorias de las asambleas.-

ART. 35.- En caso de ausencia del Secretario será reemplazado por el Pro-Secretario, sin limitación en sus funciones.- En ausencia de éste el consejo Directivo designará un Secretario ad-hoc.-

CAPITULO IX.- Del Tesorero y Pro-Tesorero.- Art. 36°.- Corresponde al Tesorero y en su ausencia al Pro-tesorero, con iguales atribuciones: a) guardar y distribuir los fondos sociales de acuerdo con las resoluciones del Consejo Directivo, contabilizando los importes recaudados y la inversión de los mismos; b) conservar los documentos y comprobantes relativos a la Tesorería; c) firmar, conjuntamente con el Presidente y Secretario, recibos, comprobantes, cheques y todo otro documento que sea necesario para el movimiento de los fondos sociales; d) abonar las cuentas de la asociación, las que deberán llevar el visto bueno del Presidente y Secretario; e) presentar al Consejo Directivo dentro de los primeros veinte días de cada mes, el balance de Caja y Bancos relativos al mes vencido, adjuntando los comprobantes respectivos.-

CAPITULO X.- De la Comisión Fiscal.- ART. 38.- La Comisión Fiscal se compondrá de **dos (2) miembros titulares y dos (2) suplentes**, elegidos conjuntamente con los integrantes del Consejo Directivo, de acuerdo con las normas del Art. 16 y siguientes. Durarán dos años en sus funciones y su renovación será total, pudiendo ser reelectos, teniendo el mismo número de suplentes. Todos los miembros deberán ser mayores de edad y no podrán ser al mismo tiempo titulares o suplentes del Consejo Directivo. Deberá reunirse dos veces al año por lo menos y cuando el Consejo Directivo lo considere conveniente. Le corresponde la verificación del Balance Anual, el que deberá aprobar u observar fundadamente antes de su consideración por la Asamblea General; además, tiene como atribuciones la fiscalización de todos los libros y documentos sociales que signifiquen movimientos de fondo.-

ART. 39.- En sus reuniones podrá pedir la presencia del Secretario, Tesorero y Gerente de la Cámara.-

ART. 40.- En caso de renuncia de la totalidad del Consejo Directivo y sus respectivos suplentes, la Comisión Fiscal se hará cargo de la dirección y administración de la Entidad, convocando de inmediato a una asamblea general extraordinaria la que, en definitiva, resolverá las medidas a tomarse.-

ART. 41.- Si la totalidad de la Comisión Fiscal y sus suplentes, también renunciara, uno de sus miembros, elegido por ella misma, deberá permanecer en su cargo al sólo efecto de

convocar de inmediato a la Asamblea General Extraordinaria a que se refiere el artículo anterior.-

CAPITULO XI.- Cierre del ejercicio económico – Art. 42°.- Se fija como fecha de cierre del ejercicio económico el 30 de junio de cada año calendario.-

CAPITULO XII.- Carácter honorario e incompatibilidad de los cargos.- Art.43 ° Todos los cargos electivos que se ejerzan dentro de la Cámara tendrán carácter honorario, siendo incompatible la calidad de miembro de todo órgano de carácter electivo, con la de empleado o dependiente de la entidad.-

CAPITULO XIII.- Reforma de Estatutos.- ART. 44°. Los estatutos podrán ser reformados por iniciativa del Consejo Directivo y/o a solicitud de veinticinco socios activos con más de un año de antigüedad y que hayan abonado la cuota correspondiente al mes inmediato anterior al pedido.- La reforma estatutaria deberá ser aprobada por una Asamblea General Extraordinaria, con el voto conforme de los tres quintos de votos hábiles presentes.

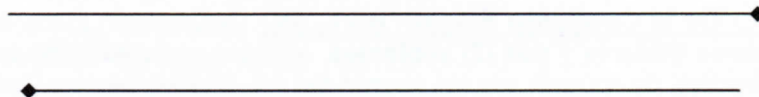
ART. 45°.- Si el proyecto parte del Consejo Directivo, con su informe, pasará directamente a la consideración de la Asamblea General Extraordinaria.- Si la reforma es solicitada por los asociados a que se refiere el artículo anterior, deberá presentarse al Consejo Directivo, con una exposición de motivos, con treinta días por lo menos de anterioridad a la fecha de la Asamblea.- En este caso el consejo Directivo también presentará su informe.-

ART. 46°.- La Asamblea podrá aceptar, modificar o rechazar la reforma presentada o nombrar una comisión asesora para que aconseje el procedimiento a seguir.-

CAPITULO XIV.- Disolución.- ART. 47°.- La disolución total de la Cámara será resuelta por una Asamblea General Extraordinaria convocada al efecto, con el voto conforme de la mitad más uno del total de los socios activos con derecho a voto con que cuente la Institución en el momento de resolverse su disolución,.

ART. 48°.-Resuelta la disolución de la Entidad, se procederá a la liquidación total de sus bienes en remate público y lo que quedare resultante, previo pago de todas las obligaciones, será entregado como donación al Ministerio de Educación y Cultura.- La Asamblea General Extraordinaria nombrará los liquidadores, pudiendo recaer dicha designación en el Consejo Directivo.-

CAPITULO XV.- Venta o gravamen de inmuebles sociales.- Disponibilidad de sumas sociales.- Art. 49°.- Para disponer o autorizar la venta de inmuebles sociales se requerirá, previamente, la aprobación de los asociados reunidos en Asamblea General Extraordinaria.- Igual autorización deberá lograrse para el caso de disponerse de importes mayores al treinta por ciento del Capital Social o que superen el equivalente a doce mensualidades del importe total de las cuotas sociales.-





UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
Información y
Comunicación

Diagnóstico de Comunicación Organizacional

Cámara de Ferreteros, Bazaristas y Afines del Uruguay

CAFBADU

2018



Docente: Daniel Ottado
Colaboradora: Paulina Cingia

Barrera, Luciana – luciana.barrera.gonz@gmail.com - 4.913.412-7
Ferreira, María Fernanda – ferferr1994@gmail.com - 4.837.974-6
Gallinares, María Eugenia – me.gallinares@gmail.com - 4.734.191-0
Miraballes, Damián – damianmiraballes31195@gmail.com - 4.862.175-1

Índice

1 – Presentación de la Organización.....	1
1.2 – Misión y Visión de la Organización.....	1
1.3 – Funcionamiento y Recursos Humanos.....	2
1.4 – Reseña Histórica.....	3
2 – Problemas y necesidades de comunicación identificadas.....	4
2.1 – Actores involucrados.....	6
3 – Marco Conceptual.....	7
4 – Metodología.....	12
5 – Análisis y procesamiento de datos.....	15
6 – Conclusiones.....	19
7 – Recomendaciones.....	20
8 –Bibliografía.....	21

1 - Presentación de la organización

La Cámara de Ferreteros, Bazaristas y Afines del Uruguay (CAFBADU), es una organización gremial sin fines de lucro que nuclea al sector ferretero, bazarista y actividades afines con el fin de luchar por los objetivos e intereses de los comerciantes, apuesta por el desarrollo de los asociados, beneficiando al comerciante minorista, y representandolos frente al Estado. Fue fundada el 14 de noviembre de 1931 y actualmente es la única entidad representativa del canal ferretero en el país.

La organización mantiene relaciones institucionales con entes nacionales e internacionales como son: la Cámara Nacional de Comercio y Servicios; la Liga de Defensa Comercial; el Centro de Almaceneros Minoristas, Bazaristas Autoservicistas y Afines del Uruguay (CAMBADU); el Centro de Industriales Panaderos; La Asociación Nacional de Micro y Pequeña Empresa (ANMYPE); la Unión de Vendedores de Carne; la Unión de Barraqueros; la Liga de la Construcción; la Cámara de Ferreterías y Afines de la República Argentina (Cafara); El centro de Farmacias de Uruguay y la Confederación Empresarial del Uruguay.

1.2 - Objetivos y misión de la organización

“CAFBADU busca ser la gremial representativa de todo el sector, para lograr la consolidación de las ferreterías uruguayas” (Cámara de Ferreteros, Bazaristas y Afines del Uruguay: s.f.: *Misión y Objetivos*).

Desde sus inicios, la principal lucha ha sido combatir la informalidad o deslealtad comercial en los distintos lugares —como ferias— donde se comercializa a un costo menor en comparación con las ferreterías. Además, sus esfuerzos se enfocan en generar acciones que favorezcan al crecimiento del sector, fomentar la responsabilidad empresarial de los socios e impulsarlos constantemente para que incrementen sus actividades comerciales. CAFBADU procura que todas las ferreterías uruguayas entiendan la importancia de asociarse y trabajar en conjunto para lograr metas comunes a todo el sector.

Para el período 2017 - 2019, la organización se ha propuesto metas específicas, estas son: fomentar la capacitación laboral; promover valores éticos comerciales entre los socios; regular la competencia desleal a fin de beneficiar al canal en general; mejorar los precios de compra de los comerciantes pequeños a través de acciones de compra; sostener políticas

institucionales en contra de quienes dañan el canal; y luchar por los derechos y beneficios de funcionarios y patrones del sector.

1.3 - Funcionamiento y Recursos Humanos

La organización se guía y regula por los artículos constituyentes del estatuto, aprobado por el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) el 12 de noviembre de 2014. En él se indican los objetivos generales y los derechos y obligaciones de los asociados que se categorizan de la siguiente manera: socios Honorarios, Fundadores, Activos y Cooperadores y/o gremiales empresariales.

La cámara está dirigida, administrada y representada por un Consejo Directivo integrado por nueve miembros titulares, y cinco suplentes, que ocupan los cargos de: Presidente, Vice-Presidente, Secretario, Pro-Secretario, Tesorero, Pro-Tesorero y Vocales. A su vez, existe una Comisión Fiscal, integrada por tres miembros, a la cual le corresponde verificar el Balance Anual, haciendo devolución a los asociados en instancia de Asamblea General, y debe fiscalizar todos los libros y documentos sociales que signifiquen movimientos de fondo.

Los miembros del Consejo Directivo y Comisión Fiscal son electos por los socios cada dos años en la Asamblea General Ordinaria, la cual es el órgano soberano de la Cámara y representa la voluntad de los asociados.

Los interesados en asociarse deberán solicitar el ingreso y serán categorizados según les corresponda: son socios activos aquellos comerciantes ferreteros, bazaristas y afines que se integren a la Cámara cumpliendo sus requisitos; son socios honorarios aquellas personas que en razón de sus méritos o servicios prestados sean designados por la Asamblea General; son socios cooperadores todas las personas físicas o jurídicas que simpatizando con la organización quieran formar parte de ella, sin derecho a voto o ser electos en asamblea, las gremiales empresariales podrán formar parte de la Cámara con independencia de gestión y con derecho a voto y ser electos como Consejo Directivo o Fiscal. Por último los socios fundadores son los concurrentes al acta fundacional de la organización.

Los asociados, exceptuando los honorarios, deberán abonar una cuota mensual y todos los cargos electivos que se ejerzan dentro de la Cámara tendrán carácter honorario.

El Consejo Directivo trabaja actualmente con contratos externos para ocupar los cargos de contador, abogado, gestor de la página web, entre otras tareas. La administración y comunicación con los socios está a cargo de una sola persona.

1.4 - Reseña histórica

En el año 1931 un conjunto de 35 comerciantes ferreteros y bazaristas, preocupados por las desigualdades que sucedían en el mercado e insatisfechos por la informalidad de las ferias dominicales, que vendían muchas herramientas a precios muy bajos, se asociaron con el objetivo de fomentar la vinculación y que sea una voluntad puesta al servicio de la defensa de sus intereses. El 27 de febrero de 1932 en Asamblea General se aprobó el Estatuto Social y el 9 de abril del mismo año se realizan las primeras elecciones, donde resultó electo como primer presidente José Mántaras. Finalmente, el 22 de abril de 1933 el Ministerio de Cultura otorga la personería jurídica a la Asociación de Ferreteros, Bazaristas y Afines (AFBA).

Prontamente, en diciembre de 1934 comenzaron las relaciones internacionales con Argentina, y en junio de 1941 se firmó un escrito con CAMBADU que permite que las gremiales formen parte de la Comisión Asesora del Instituto de Jubilaciones.

El 24 de julio de 1936 se resuelve realizar una revista gremial para enviar a los socios las diferentes informaciones de la Asociación. En 1955 se decide la compra de un inmueble que funcione como sede social y en octubre de 1956 se inaugura dicha sede.

En diciembre de 1997 comienzan a realizarse reuniones zonales con el fin de acercar comercios del sector, y en noviembre de 2001 se lanza un isotipo acompañado del eslogan "Tu ferretería de confianza", que usarán los socios para identificar su local como asociado.

En mayo de 2003 surge la propuesta de realizar la Revista Decisión por medio de 12 proveedores que dispondrán de espacio en la tapa y contratapa para incluir avisos publicitarios, una vez en el año cada uno.

El 12 de noviembre de 2014 el MEC aprobó el actual estatuto el cual modificó el nombre de la organización y pasó a ser Cámara de Ferreteros, Bazaristas y Afines del Uruguay (CAFBADU).

En abril de 2018, en sesión de Asamblea General Extraordinaria, se trató como orden del día el cambio de denominación de la organización por uno que contemple a las pinturerías y así se sientan directamente identificadas con la cámara. La propuesta aprobada en Asamblea es: Cámara de Ferreterías, Pinturerías y Afines del Uruguay. Hasta el momento el cambio de denominación no ha sido aprobado por el MEC.

2 - Problemas y necesidades de comunicación identificadas

El equipo tuvo el primer contacto con el vice-presidente de CAFBADU, con quien se acordaron dos reuniones donde, en entrevistas exploratorias, brindó información sobre las dinámicas de trabajo en la organización, quienes integran la comisión directiva, quién se encarga de la administración y comunicación, y cómo es el contacto con los socios. En dichas reuniones expresó que: “nuestro tendón de Aquiles está en la modernización, en el *aggiornamento* de algo muy importante que ustedes vienen a presentarnos que es la comunicación, cómo comunicamos las cosas [...] La gran falla que tenemos es cómo llegamos a la comunicación con nuestros socios” (Entrevista A, 29/4/2018).

A lo largo de estos encuentros, el vice-presidente manifestó las siguientes necesidades que tiene la organización y que entiende son comunicacionales:

- Relevamiento del padrón social.
- Aumento de la participación de socios, con especial énfasis en los jóvenes, atraer caras e ideas nuevas.
- Acceso a la información de forma ágil que posibilite mayor fluidez entre los socios y la Comisión Directiva.
- Relevamiento de comerciantes no asociados con interés en el interior del país, ¿cómo llegar a potenciales socios?

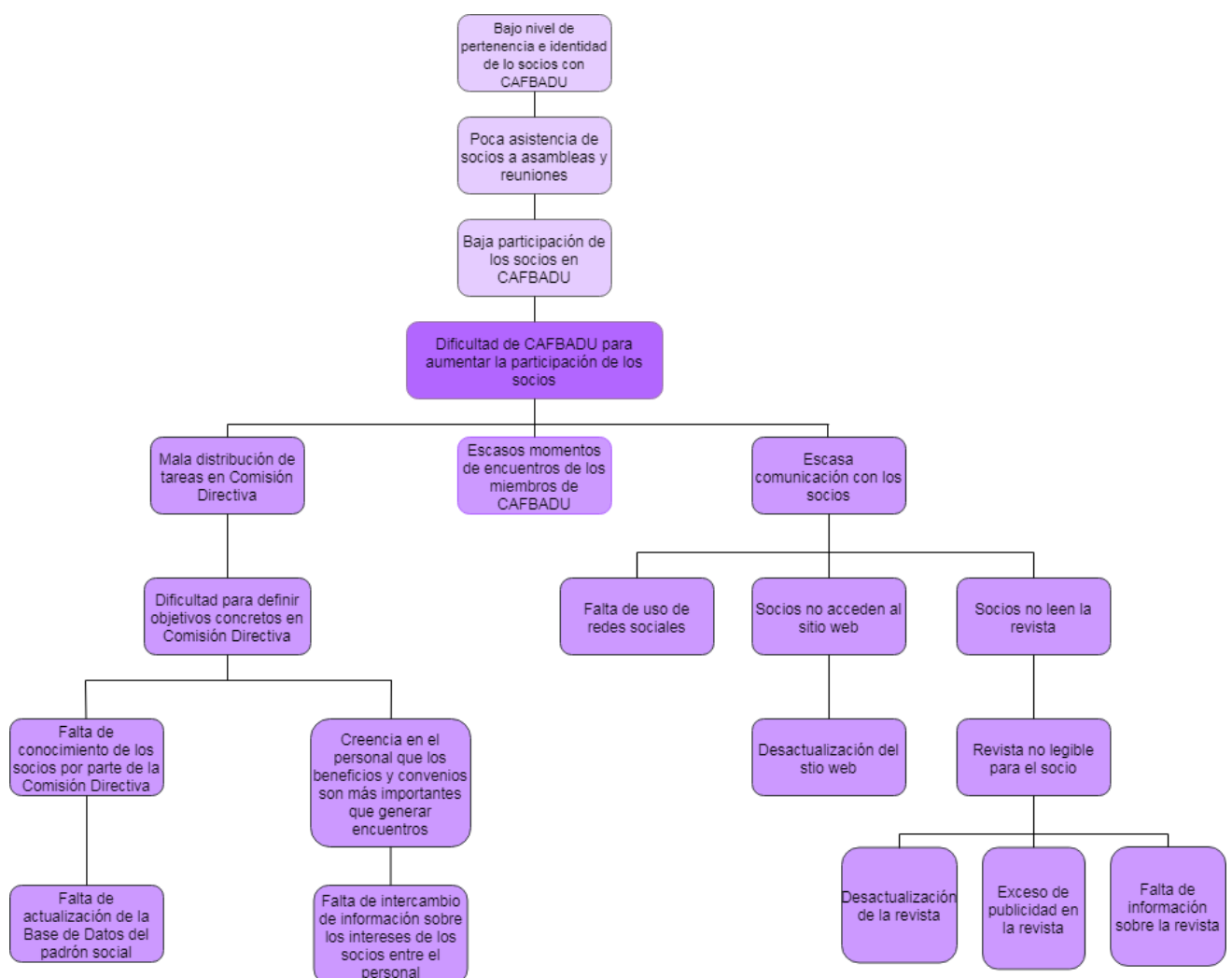
El equipo realizó una presentación ante la Comisión Directiva en la cual explicó el proyecto y presentó las necesidades conversadas con el fin de que participen todos los integrantes y tengan la oportunidad de agregar o discutir algún punto. La Comisión Directiva se mostró interesada y coincidió con lo presentado.

Como resultado de los encuentros, se entendió como necesidad el aumento de la participación e involucramiento de los socios —no solo jóvenes— tanto en la rotación de integrantes de la Comisión Directiva, como en las asambleas y talleres, además de los

servicios que brinda la Cámara. Se entiende que previo a una campaña de aumento de socios, sea en el interior del país o en la capital, se deben reforzar los vínculos ya existentes entre los miembros de la organización, acortar las distancias entre directivos y socios, generando una fuerte identidad e imagen para luego salir a buscar potenciales socios. El trabajo se delimitó a los socios de Montevideo por motivos de tiempo y recursos.

A partir del análisis de entrevistas y sondeo de opinión realizados, se evidenciaron diferentes problemas que afectan los vínculos entre los miembros de la organización. Para un mejor entendimiento de las relaciones causa-efecto y jerarquización de estos problemas se realizó el siguiente diagrama árbol de problemas, concluyendo como central, y el fin al que busca contribuir este proyecto, la *Dificultad de CAFBADU para aumentar la participación de los socios*.

Cuadro N°1: Problemas comunicacionales identificados



2.1 - Actores Involucrados

A continuación se presentan los actores involucrados en torno a la necesidad planteada, cabe destacar que el orden no corresponde a uno jerárquico, estos son:

- Comisión Directiva.
- Comisión Fiscal.
- Socios de Montevideo.
- Administrativos.
- Cobradores.

En el presente proyecto se entiende que la Comisión Directiva es el principal actor motivador de socios, ya que las acciones que se inician dependen de las metas que se ha planteado para el período y de las decisiones y estrategias que se tomen para acercarse a los socios, así como su implementación. Es importante destacar que los integrantes de la directiva rotan cada dos años, por lo que algunas propuestas no perduran en el tiempo.

La Comisión Fiscal es un actor clave ya que fiscaliza la gestión directiva, con gran peso en el momento de la Asamblea General Ordinaria, donde los asociados escuchan a ambas partes, y los fiscales declaran si aprueban o no el balance anual. Este momento es importante a los ojos de los socios ya que si el reporte fiscal no es positivo la imagen de los actuales directivos puede verse modificada.

Para el análisis como actores involucrados en la temática abordada, en el proyecto se ha decidido diferenciar a los socios montevideanos de los del interior, ya que tienen características distintas. En el interior del país existe una fuerte presencia de centros comerciales, según declaró un entrevistado: “juegan un papel importante porque la mayoría le llevan la contabilidad, estos se sienten más identificados con el centro comercial que con nosotros.” (Entrevista C, 19/7/2018), además, los beneficios que brinda la Cámara son convenios con empresas de Montevideo, principalmente, o en limitados departamentos. Algunos beneficios son: CASMU, Asociación Española, COSEM, Argentino Hotel y Hotel El Descubrimiento; además de convenios comerciales con: Colegio Elbio Fernández, Cutcsa, Universidad de la Empresa, Universidad ORT, Universidad de Montevideo, SUDANCAR, Agesic, Casa de Galicia, entre otros.

Por otro lado, varios socios del interior deciden trabajar directamente con la Cámara de Comercio y Servicios para sus gestiones empresariales, y la distancia hace que su presencia en Asambleas, talleres o encuentros esporádicos se dificulte.

Los socios de Montevideo, a pesar de la cercanía entre ellos y con la sede, tienen muy baja participación. Los entrevistados han hecho referencia a que se presentan siempre los mismos en las asambleas, que los directivos rotan puestos pero no caras —hace varios años integran la comisión—, y que los intereses son principalmente comerciales.

El rol de administrativo, que cumple una sola persona, es quien recibe los llamados y mails de solicitud de servicios y consultas. Tiene, además, un amplio conocimiento de la situación de cada socio.

El rol del cobrador es clave en la comunicación informal con los socios ya que una vez al mes tiene contacto directo cobrando la cuota, entregando la revista o los regalos del día del padre y fin de año.

3 - Marco Conceptual

Los lineamientos estratégicos del presente trabajo se crearon a partir de indicadores que salieron a la luz por medio de las técnicas de observación y entrevistas semiestructuradas. Para su presentación y reconocimiento, se trabajó bibliografía que responde e identifica dichos indicadores dentro de las categorías de *Participación*, *Pertenencia*, *Imagen* y *Satisfacción*, que se desarrollarán a continuación.

La primera categoría que se trabajó fue *participación*. Esta se desarrolló en torno a la propuesta de Rebellato (1997) de entenderla desde una concepción integral en tres sentidos: *formar parte*, implica pertenecer a un todo y saber que se construye con el aporte propio; *tener parte*, refiere a tener una función en ese todo del que se siente o forma parte, acentuando el conflicto como pilar básico de todo proceso participativo; y *tomar parte*, lo cual supone tomar decisiones e incidir sobre los sucesos, para lo que es necesario tener conocimiento de estos.

De estos conceptos y la información relevada en el trabajo de campo se desprenden los siguientes indicadores: *grado de conocimiento de los miembros*, *nivel de información*

sobre la organización que manejan los miembros, nivel de proactividad, grado de conocimiento de los acontecimientos del sector y nivel de conocimiento para decidir e incidir.

Según Gabriel Kaplún (2002) los factores que limitan la participación son:

a) Los cambios en la estructura productiva (desindustrialización, descentralización) y en las relaciones laborales (tercerización, precarización), que dificultan la sindicalización y acentúan la dispersión.

b) Los sindicatos no pueden retener en su seno grupos cada vez más pequeños de trabajadores

Como se ve en el punto a el autor confirma el estrecho vínculo entre las relaciones laborales en una estructura y la dispersión, así la poca participación de los socios en CAFBADU tiene su relación con el desconocimiento de los vínculos laborales de la cámara hacia ellos, disminuyendo la participación en el gremio, acentuando a la dispersión de la masa social de sus socios, dato que desconocen con exactitud hasta el día de hoy.

Siguiendo con este relacionamiento podemos vincular lo anterior con el punto b: puesto que CAFBADU busca el crecimiento de los negocios chicos para poder ser el representante a nivel nacional de las ferreterías, bazares y afines del Uruguay, pero no hay un acercamiento con dichos socios, no existe una relación laboral “óptima” con los grupos pequeños.

A partir de estos análisis, se evidenció que la centralización de la cámara también limita la participación de sus socios en cuestión de localidad, aquellos cuyo negocio se encuentra en la periferia o el interior tienen dificultades para relacionarse. En este sentido es que se incluyó el indicador: *cantidad de lugares y momentos de encuentros frecuentes*, ya que CAFBADU solo tiene una sede y está centralizada en Montevideo. Dato que se tiene en cuenta a la hora de pensar en la participación y el relacionamiento de los socios del interior con la cámara.

Cuando se trabaja en *pertenencia* se refiere al nivel de cohesión grupal entre los socios y la cámara, qué tan estrecho es el vínculo con la misma. Se entiende que la cámara posee una buena participación cuando el nivel de cohesión grupal es alto, en otras palabras, permitirá un mayor desarrollo de actitudes y comportamientos en relación al compromiso que se desprende del grado de pertenencia de la organización.

Cómo se cita en Brea (2014:19), un grupo se constituye por personas que se relacionan entre ellas por un sentido común. Esta relación implica un proceso de socialización que, según Levine, Moreland y Ryan (1998) desprenden procesos psicológicos como la identificación y el sentido de compromiso:

- La identificación de los miembros con el grupo lleva a acentuar la dependencia de los miembros con respecto al grupo.
- El compromiso se refiere a los sentimientos de vinculación de los individuos con el grupo, a la disposición de la participación activamente en la organización y a la construcción de significados compartidos.

Es así que se trabajó con los siguientes indicadores: *grado de identificación del socio con CAFBADU, nivel de cohesión grupal, grado de compromiso y atracción a la organización.*

De esta forma el equipo entendió la participación y el sentido de pertenencia como un conjunto correlacionado, siendo uno consecuente del otro, pero que era necesario estudiarlos como indicadores separados para extraer información veráz. De forma similar lo plantean Grundmann y Stahl (2002), quienes hacen hincapié en la importancia de la participación de los actores en todas las fases de los proyectos para que puedan desarrollarse exitosamente.

Con respecto a la *imagen*, tiene su relación con la identidad en el sentido que plantea Capriotti (2009): la imagen es el resultado de lo que la identidad es, o dicho en sus palabras: la identidad es el ADN de la organización y la imagen es el reflejo de la misma. Así hay un triple factor que juega en esto: lo que la organización *es*, lo que *dice que es* y lo que la organización *hace*.

Se definió la imagen como categoría teniendo en cuenta el concepto de identidad para que, al momento de indagar con socios, directivos y personal contratado, se busque hacer énfasis sobre qué significa CAFBADU para ellos, si se sienten parte de la organización o qué les transmite la cámara. Ya que debido al mal desarrollo de la identidad u objetivos que no están bien definidos, forman una imagen errónea que puede ser tomada como negativa. Una imagen errónea no siempre es una imagen negativa, pues uno puede construir una imagen buena pero que no expresa lo que la cámara es; en cambio una mala imagen es aquella que no aporta para el desarrollo de la misma.

De esta forma a través de la observación de los directivos y la exposición de sus necesidades, se entendió relevante el estudio de la imagen de CAFBADU, a través de los indicadores de: *expectativas a futuro, redes tejidas, nudos, concepción organizativa y comunicacional, cómo se ven y cómo los ven*. A su vez es importante entender que la falta de pertenencia o participación pueden estar estrechamente vinculada con el desarrollo de la imagen.

Cuando se trabajó categoría de *satisfacción*, el equipo lo hizo dando a entender que la poca participación de los socios podría tener su raíz en la falta de satisfacción de los mismos, de igual forma podría pasar con la falta de pertenencia ante un grupo en el que no se siente satisfecho o no se asocia por una mala imagen que generó la cámara ante una insatisfacción de otro socio. Por lo que los indicadores utilizados como guía de investigación fueron: *el uso eficaz de beneficios y servicios, relación demandas y respuestas, grado de satisfacción con lo sacrificado, nivel de cumplimiento de expectativas, nivel de información relevante*.

Para el estudio de la satisfacción se tomó a Byron Vélez Granda (s.f.), quien menciona que: "(...) orientar los procesos a la búsqueda de la satisfacción del cliente es de vital importancia para la obtención de buenos resultados (...)" porque el verdadero beneficio lo brinda el cliente a largo plazo recomendando a otros, se evidencia cuando un cliente satisfecho es fiel a la marca, gasta más y que a su vez se puede convertir en un influenciador haciendo que otras personas compren el productos o servicios (Vélez, s.f.).

También resalta el autor que la empresa u organización debe mantener el contacto con sus clientes y buscar satisfacer sus necesidades, de manera que esto permita un desarrollo óptimo en el sentido de pertenencia del cliente con la organización, aumentando su participación y reforzando la imagen institucional; por lo que recomienda lo siguiente:

"Por lo tanto, las organizaciones deben contar con una herramienta que permita realizar un seguimiento y medición del cliente, que brinde información de manera continua sobre sus expectativas, y que además permita evaluar su satisfacción, plantear las acciones o decisiones que se van a tomar para lograr avanzar y garantizar que los clientes reciban el beneficio esperado por nuestros productos o servicios." (Vélez, s.f.).

Por lo que se considera que los indicadores y sus valores están estrechamente vinculados, pero que se pueden analizar en categorías por separado para poseer un

conocimiento más exacto y generar una construcción de la demanda comunicacional de CAFBADU.

Este abordaje teórico, y su desglose en categorías de análisis e indicadores, direccionó las entrevistas, permitiendo un mayor acercamiento al fenómeno en cuestión; ya que lo planteado por el primer entrevistado refleja una necesidad que desconoce cómo abordarla:

“Creo que muchos de nosotros estamos trabajando en el día a día y hoy lo que fallamos mucho las empresas es la comunicación, más allá del marketing que podamos hacer, de la música o sensaciones que generemos en nuestros locales, en la corporación lo que hoy falla es la comunicación.” (Entrevistado A, 29/5/2018).

La cámara tiene un fin, nótese que no se habla de objetivo, sino de un fin que es: cómo lograr el mayor involucramiento de los socios en la cámara y cómo atraer más socios. El primer paso es reconocer la necesidad intangible de poseer una visión y misión factibles que permita atraer a dichos socios. Poner en cuestión *¿Dónde estamos?* y *¿A dónde vamos?* permite una visión más clara y seductora para trabajar los lineamientos establecidos. Esta necesidad se evidencia en las entrevistas:

“Yo lo veo con mi viejo por ejemplo, la mayoría son viejos los que están, o son los hijos que estaba el padre o el abuelo y seguimos porque ta, porque el abuelo y el papá le dijo que tenía que seguir pero no le hallas una razón (...). No hay como un objetivo claro, todo el mundo quiere estar en la mejor cámara pero si no me da nada, es como que volvés siempre lo mismo, yo una vuelta hice el razonamiento y pensaba que esto tiene que tener salida de algo, y no, volves siempre a lo mismo.” (Entrevistado E, 23/ 7/ 2018).

Las categorías empleadas en las entrevistas fueron luego utilizadas en la pauta de sondeo, matizando las preguntas en base a los relatos de las diferentes entrevistas. Teniendo por un lado los objetivos de los directivos y sus diferentes cuestionamientos, y las opiniones del sondeo hacia los diferentes socios, se construye una base sólida de análisis, que permite establecer sugerencias para la cámara transformando lo tangible desde lo intangible.

El fenómeno comunicacional es atravesado por muchas variables para su construcción, lo que lo hace complejo y al definir lineamientos en base a las categorías establecidas permite construir una aproximación al problema en cuestión, respondiendo a las necesidades establecidas por la cámara.

4 - Metodología

Siguiendo la línea anterior, es importante plantear la perspectiva comunicacional desde la cual se abordó el trabajo de campo. Dicha perspectiva entiende a la comunicación como un encuentro de personas e intereses que mediante la interacción pueden influenciar y modificar su entorno, en este sentido es importante entender a la comunicación como una forma de acción (Massoni, 2014; Pérez, 2008). De esta forma una organización es entendida como un fenómeno social en donde la comunicación genera acción y participación (Gore, 2006).

Para el marco metodológico, se tomó como eje esencial una metodología de tipo participativa para llevar adelante este trabajo, lo cual significa que se escucharán las opiniones de representantes de todos los actores involucrados a lo largo de la práctica. Coincidiendo con Grundmann y Sahl (2002), para aplicar dicha metodología se tuvo en cuenta los valores de equidad, responsabilidad en la toma de decisiones, democracia y sostenibilidad.

En cuanto al método a utilizar, se trabajó desde un diagnóstico esencialmente participativo, lo que significa emplear un conjunto de técnicas para capacitar grupos compartiendo y estudiando los conocimientos obtenidos, y promoviendo sus condiciones de planificación y actuación, buscando de esta manera, comenzar la investigación desde la perspectiva del grupo meta utilizando sus propios conceptos y criterios. (Grundman y Stahl, 2002) A su vez, el carácter dinámico supone que algo se reinventa constantemente, que está siempre en construcción y por lo tanto inacabado. (Uranga, 2008)

La principal perspectiva utilizada fue cualitativa, ya que permite enfocar la investigación sobre cuestiones subjetivas, como pueden ser los sentimientos, los afectos, representaciones simbólicas y todo aquello interior a lo que se puede acceder al acercarse al objeto de estudio a través del lenguaje (Penalva, Alaminos, Francés, Santacreu, 2015:17). Para esto, el proyecto comenzó por realizar una búsqueda previa de información sobre la cámara para realizar entrevistas abiertas recolectando datos expresados por medio del lenguaje verbal y no verbal de los miembros, así como la observación de producciones escritas y visuales.

Se consideró la realidad en relación a sus actores como algo múltiple y subjetivo, en la cual los investigadores interactúan con estos teniendo en cuenta su contexto, sintiendo el compromiso con lo investigado, privilegiando las percepciones de los involucrados, pero

colocando en juego aquellos valores que nos son inherentes (Irazábal, Martonelli, Ponce y Santangelo, 2010).

Finalmente, el equipo seleccionó determinadas técnicas —entendidas como recursos concretos que operacionalizan o ponen en práctica el método (Grundman y Stahl, 2002)—, que considera más adecuadas tanto para conocer a la cámara y sus asociados en profundidad, como para el análisis de las necesidades encontradas. Estas son:

- Observación.
- Entrevistas semiestructuradas.
- Sondeo de opinión.
- Árbol de problemas.

Observación

Desde la perspectiva de Irazábal et. al. (2010) se observa para situarse en un contexto determinado, o una situación sociocultural determinada, para conocer sus características y actuar en consecuencia. Es así que durante el proceso de investigación el equipo desarrolló la técnica de observación del área de trabajo, las producciones de la organización, así como las actitudes y posturas de los miembros, ubicándose fuera del grupo social estudiado. Además, se tomó la postura de investigador totalmente observador, es decir, aquel que logra —o busca lograr— el mayor nivel de objetividad ya que se ubica fuera del objeto de estudio, y realiza una descripción detallada de lo que ve y escucha (Irazábal et. al., 2010).

Entrevistas semiestructuradas

Siendo el punto fuerte de las investigaciones cualitativas, la primer técnica a trabajar, en conjunto con la constante observación, fue la entrevista dado a su riqueza informativa. También se tuvo en cuenta que posibilita un ambiente abierto de diálogo, que permite al entrevistado expresarse libremente, sin limitaciones de respuestas estipuladas como presentan los cuestionarios clásicos (Grundmann y Stahl, 2002). Es así que las entrevistas fueron de carácter semiestructurado, fundamentales para que el diagnóstico sea participativo, guiadas por entre 10 y 15 preguntas claves.

Se entrevistó a miembros de la directiva y al personal de CAFBADU, es decir, la administrativa y el cobrador. Con estas entrevistas además de obtener nuevas perspectivas sobre la organización, el equipo busca comprender los problemas o necesidades ya detectados por ellos, sin frustrar la posibilidad de que surjan nuevos.

Sondeo de opinión

Para lograr una aproximación a las opiniones y puntos de vista de los socios de CAFBADU, se realizó un sondeo de opinión, que por motivos de accesibilidad se optó por tomar una muestra no representativa —no probabilística— del total de asociados, lo que significa que los resultados obtenidos en la muestra no pueden inferirse al universo (Irazábal et. al. (2010), pero permiten un acercamiento real a las inquietudes de los mismos.

Como muestreo, es decir, subgrupo de la población de la cual se obtendrán los datos (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, Baptista, 2014), se tomó un promedio de diez socios seleccionados según los siguientes criterios, presentados en orden jerárquico: zona geográfica, antigüedad, rubro y se tuvo en cuenta la presencia de asociados pertenecientes a grupos de compra (Kroser, Cifer y Unifer). La selección no fue al azar, sino que se consultó y realizó en conjunto con un representante de la organización que conoce a los socios y su situación ante los criterios mencionados, quien brindó datos de contacto de un total de 50 socios. El equipo llamó a 15, previo a enviarles el formulario a la casilla de correo, 9 de ellos aseguraron contestar el cuestionario. A los restantes 35 se les envió directamente el formulario junto a una breve explicación (teniendo en cuenta que en la revista del mes de julio fue publicada una nota sobre el presente proyecto y las posibilidades de ser consultados). Finalmente se alcanzó un total de 8 respuestas que contemplan las variables sobre las que gira el interés del sondeo de opinión. A medida que el proyecto avance, debido al carácter dinámico de un diagnóstico organizacional, se seguirá teniendo en cuenta todas las nuevas respuestas que sean recibidas, esto además serán nuevos insumos para generar un plan de comunicación que se ajuste a la organización.

Esto refleja el carácter no probabilístico de la muestra, lo que quiere decir que su selección no depende de la probabilidad sino de los intereses del proyecto (Hernández-Sampieri et al., 2014:176). El estudio se concentró únicamente en socios de Montevideo dado al límite de tiempo de la intervención y recursos disponibles.

Las técnicas de relevamiento de información (entrevistas y sondeo), fueron llevadas a cabo bajo la guía de las siguientes categorías de análisis y sus respectivos indicadores: *Participación, Pertenencia, Imagen y Satisfacción*.

Para el registro de cada entrevista y reunión pautada con los diferentes miembros de la cámara, se optó por la grabación solicitando el consentimiento de cada participante, evitando de esta forma la pérdida de datos al no tenerlos respaldados. A la vez que cada miembro del

equipo tomó notas y registró en papel información que pudiera ser de gran importancia para el trabajo.

Árbol de problemas

Para el análisis y entendimiento de los problemas y necesidades encontrados, se aplicó el diagrama árbol de problemas, el cual consiste en analizar la situación actual en el contexto de problemas seleccionados y busca visualizar las relaciones de causalidad (causa-efecto) entre los problemas identificados en torno a un problema central de desarrollo (BID, 2004).

5 - Análisis de datos

A partir de la preocupación sobre la baja participación existente de los socios presentada desde un principio por parte de la Comisión Directiva, el proyecto se enfocó en profundizar sobre los vínculos que hacen a una organización, más específicamente en participación, pertenencia, satisfacción e imagen.

El equipo experimentó esta característica al momento de realizar un sondeo de opinión, cuando de una muestra de 50 socios, tan solo respondieron 8 personas. De la muestra de 35 que no se les llamó, se obtuvieron 4 respuestas, mientras que de la muestra de 15 que fueron previamente llamados telefónicamente, 9 de ellos dijeron que completarían el formulario pero tan solo 4 lo hicieron.

Los primeros encuentros con directivos reafirmaron su interés por este proyecto enfocado a los socios. Surgieron algunos datos que, además de afirmar hipótesis que el equipo generó a partir de la observación de los materiales comunicacionales institucionales, guiaron las restantes entrevistas.

Primero hubo un relevamiento del sitio web de la organización, desde el punto de vista comunicacional, si bien es bastante claro y se encuentra información con facilidad, algunos datos están desactualizados. Cuando se le consultó al entrevistado A, respondió que el diseño y mantenimiento es tercerizado, y la información es enviada desde la administración a la empresa encargada.

De esta primera entrevista, emerge que la revista mensual *Decisión* es el medio de comunicación más fuerte con los socios, por lo que en el siguiente encuentro se tuvo acceso a varios ejemplares, algunos del diseño antiguo y otros del nuevo. A partir de la observación del material, se consultó al personal y directivos en entrevistas. El entrevistado C confirmó

que este medio, junto al correo electrónico, es el medio formal de comunicación con los socios. Desde la Comisión Directiva se nota conformidad con el nuevo diseño de *Decisión*, y cuentan que recibieron devoluciones positivas.

Por otro lado, el entrevistado D, planteó que no todos los socios presentan el mismo interés y estímulo ante la lectura de la revista, comentando algunos casos puntuales que son opuestos a lo antes afirmado. En paralelo, el entrevistado E, afirmó y ejemplificó la desactualización de la revista. Es así que se consultó a los socios por este medio.

Debido a que el logo es parte de la imagen de una organización y por lo tanto del sentido de identidad de los miembros, sumado a que el equipo notó la presencia de dos logos —uno de una tuerca violeta y el otro la misma tuerca pero con dos manos enlazadas por delante, el tema formó parte de las entrevistas. Respecto a la presencia del logo en el mercado, el entrevistado B dijo no creer que sea algo que el público en general reconozca. En cuanto al uso del logo en el local, el entrevistado C, dijo que los asociados usan logos propios, lo que opaca al de CAFBADU. También fueron consultados los socios respecto a este factor.

Por otro lado, sobre el conocimiento de los intereses de los socios, se identificaron percepciones opuestas entre el personal, quienes tienen contacto directo con ellos. El entrevistado C, concibe como forma de participación con la Cámara el uso de beneficios y convenios, afirmando que: “no es necesariamente tener tiempo, sino que participar de los convenios que verdaderamente son importantes viste, porque tienen unos descuentos increíbles.” (Entrevista C, 19/7/2018). En contraste el entrevistado D, quien dijo que los socios usan poco y nada los beneficios y que el principal uso es para tramitar la venta de pegamento, además sostiene que sí están informados de los beneficios y convenios pero dijo que: “leen por arriba los primeros 10 minutos y después ta, nos vemos. Después capaz que vas al mismo lugar y no lo usas pero sí, deben saber pero ni les importa.” (Entrevista D, 23/7/2018). Más adelante se pueden observar los datos que arrojó el sondeo.

De la mano de estas percepciones opuestas y partiendo de los datos arrojados de la entrevista E y el sondeo de opinión, fue notoria la poca planificación de objetivos claros, a corto y largo plazo, algo que además perciben los socios. En referencia a si los socios participarán de reuniones zonales, uno que dijo no participar, acotó: “Deberían tener objetivos claros y generales, y no solo camaradería”.

Otro aspecto que surgió en las entrevistas, y fue consultado a la muestra de socios, es la propuesta de generar encuentros o reuniones zonales que se realicen cada tres meses, por cuestiones de disponibilidad de los socios para participar todos los meses.

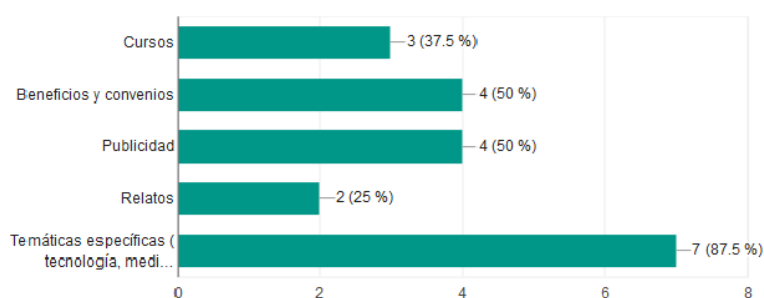
Los datos antes presentados fueron insumos para la elaboración del sondeo de opinión que arrojó los siguientes datos.

El 87.5% de los socios consultados afirma leer la revista, de ellos el 75% considera al contenido *interesante* y *algo interesante*, el 12,5 % lo considera *muy interesante* y un 12,5% lo considera *no interesante*. Algunos complementan diciendo que: “Tiene algún artículo bueno, a veces me da la sensación que están fuera de tiempo”, “Lo que ha manifestado no es real”, “Algunos artículos son interesantes otros no.”

Al consultarles por el diseño de la revista, el 50% afirma que es *agradable*, el 25% que es *poco atractiva* y el otro 25% dice que es *atractiva y legible*. El 75% se ha enterado de los beneficios a través de la revista. Al mismo tiempo, el mismo porcentaje dijo que se siente poco y nada beneficiado con los servicios que ofrece la cámara.

Respecto a los temas que la revista contiene, se les consultó sobre sus intereses y los datos arrojados fueron:

Gráfico N°1: Intereses de temas en la revista

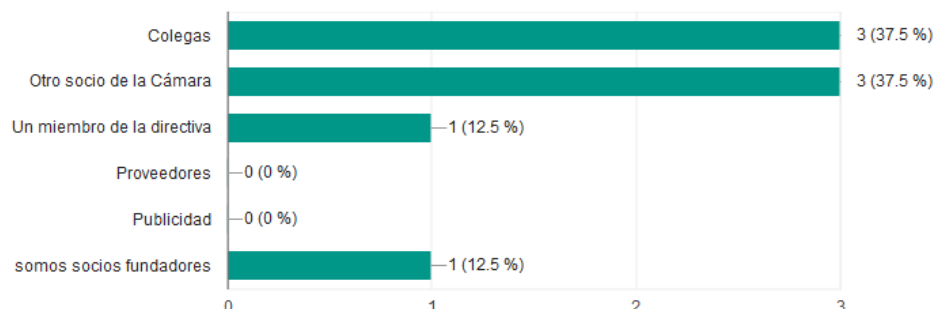


Como se refleja en el gráfico N°1, el 87,5% de los socios están interesados en temas específicos. En paralelo, el 77,5% considera la información de la revista *útil* y *muy útil* para su comercio y uso personal.

Respecto al uso del logo de CAFBADU, un 62,5% lo utiliza en el local y del 37,5% que no lo usa, un socio argumentó que no se siente identificado, sentimiento compartido con el 50% de los socios consultados. En paralelo, sobre el reconocimiento del logo por parte de colegas no asociados y consumidores finales, es nulo. Como dato paralelo, pero que el equipo entiende repercute, tanto como el logo, en la imagen de la organización y el sentido de pertenencia, el 65% de la muestra dice que al pensar en la Cámara lo asocia con *unión de comerciantes* y el 25% como *un intermediario con el estado para realizar trámites*. Sin embargo, el 75% de los que respondieron se siente parte de CAFBADU.

A su vez, el siguiente gráfico muestra el medio por el cual los actuales socios se enteraron de la existencia de CAFBADU:

Gráfico N°2: Medio por el cual los socios conocen la existencia de CAFBADU



En referencia a los encuentros presenciales, como se aprecia en los gráficos N°3, N°4 y N°5, el 100% de los socios no ha asistido a ninguna reunión de directiva en los últimos dos años, el 75% de ellos tampoco ha asistido a asambleas ordinaria y/o extraordinarias desde que se ha asociado. El mismo porcentaje (75%) no ha asistido a talleres o cursos, sin embargo el 75% los evalúa —en una escala del 0 al 5— en un 4. Un socio alegó que no se ha enterado de la realización de talleres o cursos en los últimos años. El 50% de los consultados dijo que sí participará de reuniones zonales trimestrales.

Gráfico N°3: Asistencia a reuniones directivas

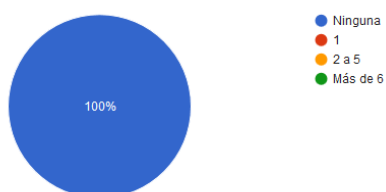
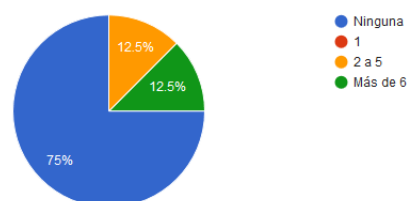
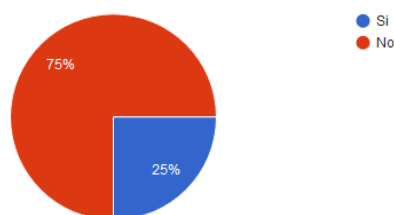


Gráfico N°4: Asistencia a Asambleas



Gráfica N°5: Participación en talleres o cursos



6 - Conclusiones

A modo de conclusión, se evidenció que lo planteado por Comisión Directiva desde un principio es una necesidad acertada y fundamental para reforzar los vínculos de los miembros de la organización.

Los datos constataron una baja participación por parte de los socios, no solo en cuanto al uso de beneficios y convenios, sino también en la no asistencia a asambleas, reuniones y talleres o cursos. La experiencia del equipo de utilizar el mail para realizar el sondeo, ha sido un insumo más para afirmar esto, considerando que es, junto a la revista, el principal medio de comunicación con los socios. Estos hechos reflejan el bajo sentido de pertenencia de los socios, ya que, como dice Rebellato (1997), uno de los sentidos de participación es *formar parte*, es decir, pertenecer a un todo y saber que se construye con el aporte propio.

Según Brea (2014) el compromiso es un sentimiento de vinculación de los individuos para con su grupo, en este sentido la baja participación puede reflejar el bajo compromiso de los socios y la escasa construcción de significados compartidos.

Con respecto a la revista, a partir del sondeo se confirmó que es uno de los medios de comunicación más potentes que tiene CAFBADU, ya que la mayoría de los socios la lee, se enteran de los beneficios por allí y consideran al contenido interesante y legible.

Si bien el sondeo de opinión no generó una conclusión clara respecto al uso de los beneficios y entenderlos a estos como modo de participación, como se contradijeron entrevistados, el equipo considera que existe una falta de intercambio y discusión sobre cuáles son los intereses de los socios. Como Rebellato (1997) indica, *tomar parte*, es un sentido importante para generar participación, ya que para tomar decisiones e incidir es necesario tener un alto grado de conocimiento de los miembros.

Al haber una baja participación de los socios y un bajo grado de conocimiento de los intereses de estos, se dificulta la definición de objetivos claros ya que Brea (2014), afirma que un grupo se constituye por personas que se relacionan entre ellas por un sentido común. Esto fue manifestado en entrevistas y sondeo de opinión.

Considerando como Capriotti (2009), que la imagen está directamente relacionada con la identidad y es el resultado de lo que la identidad es, cuando se habla del logo y su poco uso por parte de los socios, se refiere a que no hay una afinidad por parte de ellos a la identidad establecida por la organización.

8 – Recomendaciones

El objetivo de las siguientes recomendaciones es reforzar los vínculos entre los miembros de CAFBADU, acentuando en el aumento de la participación y sentido de pertenencia de los socios, potenciando y administrando de forma eficiente los recursos disponibles.

Es recomendable favorecer la revista a favor de los intereses de los socios, ya que es el principal medio de comunicación, en este sentido se recomienda rediseñar algunos aspectos para que visualmente sea más atractiva y brinde información relevante que sea legible por comerciantes, ya que disponen de poco tiempo para esa actividad. Una manera de redistribuir la información es generando folletería que se entregue junto a la revista pero sea externa, donde pueden tener lugar los beneficios y convenios. A su vez, incrementar el número de artículos con temas específicos de interés para el rubro, así como incorporar artículos y noticias que traten de la Cámara misma, como pueden ser historias de vida o relatos de actividades, fomentará y asegurará una lectura mensual de interés.

Para hacer un relevamiento de la base de datos, se propone generar una ficha de datos personales y comerciales que el socio llenará en 10 minutos al momento de pagar la cuota, de esta manera al estar la presencia del cobrador se asegura que todos los datos sean cubiertos. En este sentido, recomendamos potenciar el rol del cobrador como puente con los socios, y fuente de información sobre las percepciones e intereses de estos.

Otra propuesta es volver a generar encuentros trimestrales con socios, como eran las reuniones zonales. Estos encuentros se pueden realizar en tandas de a 30 participantes para que la actividad sea beneficiosa y tenga un objetivo concreto y viable, generando un buen vínculo entre la Comisión Directiva y los socios, así como entre los socios mismos, fomentando la unión.

El último aspecto a considerar es ampliar los medios de comunicación, la propuesta que mejor se adecúa es el uso de redes sociales, como Facebook, para transmitir en forma instantánea las actividades y fomentar el intercambio constante de opiniones y gustos de la Cámara con los socios, así como fomentar el vínculo y unión entre los socios mismos.

Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina de Apoyo Regional de Operadores. Oficina de Gestión de Cartera y Seguimiento de Proyectos. (2004). *El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos*.

Brea, Leyda Mercedes. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino*. Universidad de Murcia: Murcia.

Cámara de Ferreteros, Bazaristas y Afines del Uruguay. [En línea] [Consultado el 12 de julio de 2018]. Recuperado de: <<https://www.cafbadu.org.uy/>>

Cámara de Ferreteros, Bazaristas y Afines del Uruguay: s.f.: *Misión y Objetivos*. [En línea] [Consultado el 12 de julio de 2018]. Recuperado de: <<https://www.cafbadu.org.uy/acerca-de-cafbadu/mision-y-objetivos>>

Gore, Ernesto; Diane, Dunlap. (2006). *Aprendizaje y organización: Una lectura educativa de teorías de la organización*. Buenos Aires: Ediciones Grancia S.A.

Grundaman, G. y Stahl, J. (2002). *Como sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*. Quito, Ecuador: Abaya-Yala.

Hernández-Samperi, R.; Fernández-Collado, C.; Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. Sexta Edición.

Irazábal, F.; Martorelli, L.; Ponce, M.; Santangelo, G . (2010). *Cuadernos de metodología de la investigación en comunicación social*.

Kaplún, Gabriel. (2002). *Comunicação e movimentos populares: quais redes? Comunicação y sindicatos en el Uruguay de los 90*. Porto Alegre: Unisinos.

Massoni, S. (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Argentina: Homo Sapiens Ediciones.

Penalva, C.; Alamiros, A.; Francés, F.; Santacreu, O. (2015). *La investigación cualitativa. Técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti*. Ecuador: PYDLOS.

Pérez, Rafael. (2008). *Estrategias de Comunicación*. 4ª Edición: Ariel.

Rebellato, J. L. (1997). *La participación como territorio de contradicciones éticas*. Ética de la autonomía. Uruguay: Editorial Roca Viva.

Uranga, W. (2008). *Prospectiva Estratégica desde la Comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación*. Buenos Aires.

Vélez Granda, Byron. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: s.f.: *¿Cómo evaluar la satisfacción del cliente?*. [En línea] [Consultado el 2 de julio de 2018]. Recuperado de: <<http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Accesoamercados/BibliotecaServicioalCliente/%C2%BFComoevaluarlasatisfacciondelcliente.aspx>>.



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
**Información y
Comunicación**

Plan de Comunicación

**Cámara de Ferreteros,
Bazaristas
y Afines del Uruguay**

**CAFBADU
2018**



**Docente: Daniel Ottado
Colaboradora: Paulina Cingia**

**Barrera, Luciana – luciana.barrera.gonz@gmail.com - 4.913.412-7
Ferreira, María Fernanda – ferferr1994@gmail.com - 4.837.974-6
Gallinares, María Eugenia – me.gallinares@gmail.com - 4.734.191-0
Miraballes, Damián – damiánmiraballes31195@gmail.com - 4.862.175-1**

Índice

1 - Resumen Ejecutivo.....	2
2 - Marco Conceptual	3
4 – Actores	5
5 – Actividades.....	7
5.1 - Objetivo específico 1	7
5.1.1 - Celebración de fin de año anuales y festejo del aniversario de CAFBADU	7
5.1.2 -Talleres específicos	8
5.1.3 - Reuniones zonales trimestrales.....	8
5.2 - Objetivo específico 2	9
5.2.1 - Rediseño de revista	9
5.3 - Objetivo específico 3	11
5.3.1 - Taller de capacitación de creación de contenido para la revista recomendado para personal y Comisión Directiva.....	11
5.3.2 - Taller de acercamiento a conceptos de comunicación y comunicación estratégica recomendado para personal y Comisión Directiva	12
5.3.3 - Taller de liderazgo para Comisión Directiva.....	13
6 - Indicadores de resultado por objetivos	14
7 - Medios de verificación por objetivos	15
9 - Cronograma.....	16
10 - Bibliografía.....	17
9 – Anexos	18
Anexo 1	18
Anexo 2	19

1 - Resumen Ejecutivo

El presente documento se desarrolló en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional y corresponde a la etapa de Plan Estratégico de Comunicación.

CAFBADU (Cámara de Ferreteros Bazaristas y Afines del Uruguay) es una organización gremial que nuclea a los comerciantes del sector ferretero, bazar y afines. Actualmente busca fortalecer el vínculo entre los miembros de la Cámara con énfasis en el aumento de la participación de los socios.

A partir del diagnóstico realizado entre mayo y agosto del año 2018, se encontró una baja participación y bajo sentido de pertenencia por parte de los asociados, y a través de su análisis, se detectaron algunas de las causas comunicacionales. El presente trabajo se nutre de estos resultados para generar objetivos que, mediante determinadas actividades, intentan mejorar las condiciones actuales. De esta forma, se desarrollan algunas de las recomendaciones realizadas en el diagnóstico comunicacional.

Como objetivo general se planteó: *Contribuir al desarrollo de la gestión de comunicación en CAFBADU para aumentar la participación de sus miembros*. Por otro lado, se generaron tres objetivos específicos que apuntan a contribuir con el desarrollo del objetivo general.

En el desarrollo del documento se especifican las actividades a realizar en el correr de un año. Para una mejor administración del tiempo se brinda un cronograma, que se extiende desde el mes 1 (enero) al 12 (diciembre), y un presupuesto estimativo. Ambos son flexibles de adaptarse a la situación. Además, para cada actividad y objetivo se especifican los indicadores de resultado y sus correspondientes medios de verificación.

Se estima que el aumento de participación se desarrolle de forma gradual, para lo cual es recomendable continuar año a año con el plan, con las modificaciones pertinentes de acuerdo al contexto. Es imprescindible monitorear y evaluar constantemente.

Para una mejor ejecución del plan, se recomienda realizar el relevamiento de la base de datos, como fue sugerido en el diagnóstico, debido a que la información de contacto de algunos socios se encuentra desactualizada. Al finalizar el año de ejecución se realizará un sondeo de opinión, a contrastar con el ya realizado en agosto del corriente año, para lo cual se utilizarán los mismos criterios de análisis.

2 - Marco Conceptual

Según el planteo de Washington Uranga (1999) se define la organización como una estructura organizada, dentro de un sistema social, para conseguir resultados específicos. Es un lugar en el que se producen conversaciones las cuales generan acciones que abren y cierran posibilidades dentro del fenómeno social. La comunicación ejerce influencia porque de ella emergen, se configuran y coparticipan valores que mueven al mundo, por lo tanto, se entiende a la comunicación organizacional como poder de creación y coparticipación de valores (Pérez, 2008).

Para entender el contenido del presente plan de comunicación, se debe recordar que toda elección de comunicación expresa y configura un modo de gestión. La gestión es entendida como acciones destinadas a organizar y coordinar dimensiones en función de un objetivo y dirección. Al tratarse de una organización gremial, es interesante tener presente la gestión colectiva, la cual implica responsabilidad colectiva, y no la mera suma de individualidades. Así, gestionar es manifestar la voluntad de incidencia y planificar estrategias que potencien capacidades (Uranga, 1999).

Durante el proceso de diagnóstico el equipo extrajo las conversaciones producidas por CAFBADU y, prosiguiendo con el concepto de participación y pertenencia expuestos por Rebellato (1997), entendiendo que la participación es formar parte, tener parte y tomar parte dentro de la organización, se desarrolla el plan con el objetivo de aumentar la participación de los socios hacia la cámara fortaleciendo el vínculo con los directivos.

Para el desarrollo de dicho plan es necesario entender que cada uno de los actores involucrados puede configurar una instancia para el desarrollo del mismo, ya que esta gestión colectiva permite, al tener en cuenta varios actores, consolidar una visión unificada de la estrategia para la resolución de conflictos y el cumplimiento de objetivos trazados. De esta manera se puede ver, en el proceso de desarrollo del plan, la relación entre lo instituido e instituyente, en donde ambas fuerzas permiten tener un equilibrio a la hora de implementar el cambio. Al permitir la participación de los diversos actores, disminuye la resistencia a los cambios propuestos por el plan.

Como se planteó al inicio del capítulo, la organización es una estructura organizada diferenciada de la sociedad en la que está inmersa. Se entiende que los socios se encuentran dentro y fuera de ella, por lo tanto son actores que repercuten en la imagen de CAFBADU. Para que esta imagen sea positiva, se debe tener en cuenta las redes que teje la organización con la sociedad y los nudos —socios— que actúan, por lo tanto, en el desarrollo del plan, se proponen acciones que buscan fortalecer el vínculo entre los socios y el exterior, para lograr un posicionamiento más amplio en la sociedad (Kaplún, 2002). Las redes serán extendidas y fortalecidas mediante las actividades propuestas para lograr el objetivo específico 2 —proveer y mejorar canales de comunicación existentes que facilite el vínculo entre la Cámara y sus asociados—, es imprescindible que estas actividades estén alineadas a los objetivos planteados por la institución.

Los nudos también existen dentro de la organización y son los mediadores entre: el Estado y la Comisión Directiva; los socios y la Comisión Directiva; los socios y el Estado. Estos nudos son escasos dentro de la organización, por lo tanto se sobrecargan, es por esto que el plan apunta a

capacitar a algunos e impulsar a otros para realizar tareas que sean gestionadas colectivamente, potenciando el funcionamiento comunicacional de CAFBADU.

Este concepto de gestión colectiva no está alejado de la mirada de Llado y Ronco (2000) ante los procesos de cambio, más específicamente los cambios planificados y participativos. Estos se planifican en etapas definidas, son conducidos por un agente de cambio, que actúa de facilitador en el proceso, y generan acciones entrelazadas, que pueden sufrir modificaciones y tienen una fuerte implicación de los diversos miembros de la organización. Es importante tener en cuenta estos conceptos para la aplicación del plan de comunicación.

Para gestionar el modelo tradicional presente en la organización, el equipo propuso un taller de liderazgo para la Comisión Directiva, el cual fomenta una mirada colectiva para tomar decisiones y acciones entre los miembros de CAFBADU. Esto permite cambios en la dinámica de la organización, generando cercanía entre socios y todos los miembros de la Comisión Directiva.

Teniendo en cuenta que cuanto mayor sea el cambio en la cultura organizacional existirán mayores resistencias, porque implica modificar la manera en que las personas actúan cotidianamente, esta constante concepción participativa al momento de realizar las actividades y los cambios que puedan generar, disminuirá el grado de resistencia a estos.

3 – Objetivos

En base al análisis del diagnóstico y la interpretación del diagrama árbol del problemas, se realizó un árbol de objetivos [Ver anexo 1]. Este último sirvió como guía para trazar las metas del presente plan que intenta abarcar los problemas y necesidades encontrados en CAFBADU.

Como objetivo general se planteó: ***Contribuir al desarrollo de la gestión de comunicación en CAFBADU para aumentar la participación de sus miembros.***

Además, se generaron los siguientes objetivos específicos con el fin de contribuir a la realización del objetivo general. Estos se presentan en jerarquía de importancia temporal y lógica. Es decir, las actividades que se aconsejan implementar de forma inmediata son presentadas en los objetivos 1 y 2, mientras que el logro del objetivo 3 implica un desarrollo a largo plazo.

- 1- Propiciar momentos de encuentro entre socios y directivos.
- 2- Proveer y mejorar canales de comunicación existentes que facilite el vínculo entre la Cámara y sus asociados.
- 3- Generar capacidades institucionales para los recursos humanos que gestionan la comunicación.

Debido a la importancia del tercer objetivo específico, algunas actividades se llevarán a cabo de forma paralela a las demás. El equipo considera que generar capacidades es un aspecto básico para la gestión de la comunicación y, por lo tanto, para el éxito del presente plan.

4 – Actores

Para realizar el presente trabajo se han tomado en cuenta los actores directamente involucrados, es decir, aquellos que deberán desarrollar y participar de las actividades propuestas para lograr los objetivos planteados. Debido a la segmentación realizada para el análisis comunicacional durante la etapa de diagnóstico, el plan se trazó enfocado en los socios de Montevideo, lo cual no quita la posibilidad a participar a miembros del interior. Las actividades propuestas para esta etapa buscan reforzar los vínculos entre los miembros de CAFBADU que, por cercanía geográfica, pueden mantener un hilo de conversaciones accediendo a realizar los talleres y las reuniones zonales propuestas.

El Cuadro N° 1 presenta los intereses, problemas percibidos, recursos y mandatos que cada grupo manifiesta frente a los distintos aspectos que rodean el problema principal detectado en el diagnóstico comunicacional: *Dificultad de CAFBADU para aumentar la participación de los socios.*

Cuadro N° 1: Actores involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos	Mandatos
Comisión Directiva	<ul style="list-style-type: none"> - Más participación de los socios. - Más compromiso de los socios. - Relevamiento del padrón social. - Aumentar la masa social. - Dar a conocer CAFBADU a los potenciales socios. - Aumento del uso de beneficios y convenios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasos recursos humanos capacitados. - Falta de conocimiento para comunicar de forma efectiva ante los objetivos institucionales. - Falta de involucramiento del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Económicos. - Recursos humanos disponibles. - Vínculo con el Estado. - Conocimiento del entorno. - Contacto con figuras políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuclear a todos los comerciantes de todos los rubros para lograr meta comunes al sector.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del uso de beneficios convenios. - Más participación de los socios. - Más compromiso de los socios. - Aumento del uso de medios de comunicación con socios. - Relevamiento del padrón social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasos recursos humanos. - Falta de capacitación para realizar tareas comunicacionales. - Falta de interés en involucramiento del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afinidad con los socios. - Contacto directo con los socios. - Fuente confiable para CAFBADU. - Nexos entre los socios y la Comisión Directiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer y mantener vínculo entre los socios y CAFBADU. - Mantener actualizados los canales de comunicación. - Mantener a los socios informados.
Socios de Montevideo	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir información actualizada y oportuna. - Fácil acceso a beneficios y convenios. - Intermediario con el Estado. - Respaldo y representación ante el Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca identificación con CAFBADU. - Poca respaldo ante el Estado. - No se sienten representados por la Comisión Directiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos. - Conocimiento del mercado. - Legitimidad estatutaria de poder (Asamblea General: órgano soberano). 	<ul style="list-style-type: none"> - Unirse gremialmente para lograr metas comunes al sector.

5 – Actividades

En el presente capítulo se desarrollarán las actividades planteadas para el logro de cada objetivo específico. El plan fue pensado para ejecutar en el correr de un año, considerando las dinámicas y tiempos de la organización, por lo tanto, para la numeración de los meses en que se realicen las actividades, se considera la numeración de calendario, es decir, el mes 1 corresponde a enero y el mes 12 a diciembre.

Para cada actividad se presentan indicadores de resultado y los correspondientes medios de verificación que permiten visualizar la efectividad de la misma. Se debe tener en cuenta que las actividades están encadenadas unas a otras, por lo tanto, los indicadores son contemplados como una sucesión de hechos de causa-efecto, y no como hechos aislados. Por ejemplo, al mirar el indicador de asistencia a la celebración de fin de año, se deberá tener en cuenta la eficacia de las actividades previas, de modo que si los indicadores de resultado de las actividades fueron bajos, se esperará que la asistencia a la celebración final sea baja también.

5.1 - Objetivo específico 1

Propiciar momentos de encuentro entre socios y directivos

5.1.1 - Celebración de fin de año anuales y festejo del aniversario de CAFBADU

Se recomienda realizar la celebración durante la primera semana de diciembre. En ella se hará un cierre anual recordando los hitos y logros del año, además de rememorar el aniversario de CAFBADU del 14 de noviembre.

El propósito de esta actividad apunta a fortalecer los vínculos entre miembros de la organización en un ambiente festivo, de manera que vean a los otros como compañeros y no como competencia, aumentando el sentido de pertenencia.

Esta actividad se realizará en un local amplio, de modo que los invitados estén cómodos y se pueda disponer de mesas redondas, en las que se sentarán de a 8 personas, buscando motivar el intercambio. Se sugiere la contratación de animadores calificados para realizar celebraciones con participantes adultos, la dinámica será informal donde sucedan actividades recreativas del tipo cena shows y sorteos.

Respecto a la difusión para convocar se recomienda enviar invitaciones formales a cada socio a través del cobrador en la visita del mes de noviembre, así mismo será publicada en los medios utilizados por la cámara.

Frecuencia: Una vez al año.

Indicadores de resultado

- Cantidad de socios presentes.

Medios de verificación

- Lista de asistencia al evento.

5.1.2 -Talleres específicos

Se propone llevar a cabo talleres customizados, de acercamiento a temáticas que se enfoquen en brindar herramientas pertinentes a la situación actual del mercado en los respectivos rubros. Por medio de estos encuentros los miembros generan conocimiento colectivo, permitiendo de esta manera fortalecer tanto al sector como al vínculo entre ellos.

La modalidad taller permite que los participantes se lleven conocimiento nuevo y útil para su trabajo diario, no solo de forma teórica sino también práctica. Es decir, durante el taller se realizan consignas en las que deben llevar a cabo una actividad relacionada al material teórico brindado. De esta forma participan todos los asistentes por igual.

Para llevar a cabo estas actividades se brindará material teórico que sustente la práctica, tablillas y lapiceras, de ser necesario la cámara dispondrá de artículos específicos para el taller (martillos, tablas, llaves, etc.). Según la complejidad de la temática, de ser necesario, se contrataría a un especialista. Se sugiere que se aprovechen las relaciones institucionales existentes para traer a dichos especialistas para que los convenios sean de mutuo beneficio.

Las instancias se realizarán en la sede de CAFBADU y tendrán duración de dos horas. Para un mejor desarrollo del evento, este tendrá un cupo máximo de 40 personas que se inscribirán con un mes de anticipación, a través de un formulario web. Se generará una lista de prelación por si se liberan cupos a último momento.

Estos talleres deberán programarse anualmente para ser incorporados en el cronograma de la directiva que ya publica mensualmente. A su vez, en la revista del mes anterior se brindará información detallada acerca del evento.

Frecuencia: Cuatro veces al año, en los meses 4, 6, 8 y 10.

Indicadores de resultado

- Cantidad de asistentes: 50% del cupo por taller.
- Grado de satisfacción de los asistentes: 80%.

Medios de verificación

- Registro de asistencia.
- Encuesta de satisfacción.

5.1.3 - Reuniones zonales trimestrales

Se sugiere retomar la dinámica de reuniones zonales considerando el antecedente de alta participación. Queda a criterio de la organización del evento y personal calificado la división zonal y las locaciones, de manera que se realicen varias reuniones de forma simultánea. Así, los temas que abarquen a la totalidad de la organización serán tratados al mismo tiempo, de modo que las opiniones de todas las zonas serán tomadas en cuenta y debatidas en la siguiente reunión de Comisión Directiva.

El objetivo de estas reuniones es hacer una puesta en común sobre la actualidad del sector, y generar acercamiento entre directivos y asociados, planteando ideas en común y sugerencias a la resolución de las problemáticas, así como posibles temas a tratar en los talleres. Aquí se enfatizará en el sentimiento de compromiso y unidad.

Las reuniones serán guiadas por un orden previamente establecido que no supere tres temas a tratar en un tiempo máximo de 2 horas, teniendo en cuenta las instancias de intercambio y consulta.

Junto a la revista se entregará un folleto, distinto del propuesto para los convenios, el cual mencionara el encuentro zonal de forma clara y llamativa, e indicará el número de página en el que se encuentre la descripción completa. Además, se publicará en las redes sociales propuestas en el objetivo específico 2.

Frecuencia: Cinco veces al año, en los meses 3, 5, 7, 9 y 11.

Indicadores de resultado

- Cantidad de asistentes.

Medios de verificación

- Planilla de asistencia.

5.2 - Objetivo específico 2

Proveer y mejorar canales de comunicación existentes que faciliten el vínculo entre la Cámara y sus asociados

5.2.1 - Rediseño de revista

En base al relevamiento realizado sobre el uso de la revista, y considerando la importancia que tiene dentro de la Cámara, se sugiere rediseñar algunos aspectos con el fin que sea más legible para los socios, tanto en contenido pertinente como en distribución de información importante, teniendo en cuenta el poco tiempo disponible que tienen los lectores.

Es así que la propuesta consiste en agregar folletos, realizados junto a la revista, donde se publiquen la información de asambleas y convenios o beneficios destacados del mes. Para la selección de artículos específicos a publicar se deberá pensar en el interés de los lectores y el uso que estos puedan darle a la información. Además es recomendable incluir notas de historias de vida, de modo que los socios se vean involucrados en la revista y esto incremente su sentido de pertenencia al formar parte de la misma.

Para una mejor lectura visual, es aconsejable que la tipografía no varíe en más de dos o tres estilos, y se mantenga un mismo formato al utilizarlas, así como usar moderadamente a las

imágenes que acompañen el artículo, sin sobrecargarlo. En esta misma línea, se recomienda redistribuir la publicidad de modo que no interfiera en la lectura de los artículos, así como solicitar a los proveedores variaciones en la misma.

Es imprescindible monitorear mensualmente la vigencia y el uso de los convenios, así como la accesibilidad a los beneficios por parte de los socios, y mantener actualizado aspectos visuales como son los logos.

Es importante que el personal encargado de llevar adelante el proceso de producción de la revista realice en paralelo las actividades propuestas en el objetivo 3. Se aconseja que el rediseño de la revista comience a realizarse cuanto antes, adecuándola en coordinación con los talleres de creación de contenido propuestos en el objetivo específico 3. De este modo la primer edición con cambios visibles se entregue en el mes 3.

Frecuencia: Una vez por mes.

Indicadores de resultado

- Aumento de consultas sobre el contenido de la revista al finalizar el primer año.
- Aumento de lectores de la revista al finalizar el primer año.
- 80% de los socios satisfechos.

Medios de verificación

- Consultas mediante llamados, emails, WhatsApp, redes sociales.
- Ver sondeo final de objetivos específicos, sección revista.
- Encuesta sobre la revista en el mes 6.

5.2.2 - Implementar uso redes sociales

Se aconseja implementar el uso de redes sociales. Previo a la apertura de redes sociales se deberá disponer de personal calificado y dedicado a dicha actividad. Se sugiere contratar a un Community Manager que se responsabilice de la gestión de la comunicación en redes sociales [Ver anexo 2].

Previo a la realización de un plan de redes el especialista deberá orientar los objetivos de este con los de la organización, lo que logrará evitar temáticas de tipo personales. Es imprescindible que las publicaciones realizadas por el usuario institucional persigan la misión y objetivos planteados por la Cámara, donde priman aspectos como: favorecer al crecimiento del sector, fomentar la responsabilidad empresarial de los socios, impulsarlos constantemente para que incrementen sus actividades comerciales y fomentar la unión gremial.

El uso de redes sociales se enfoca en ser un medio para transmitir en forma instantánea las actividades realizadas y fomentar el intercambio constante entre los socios y la Cámara, así como fomentar el vínculo y unión entre los socios mismos. Además, en la medida en que el usuario o página sea público y sus socios compartan sus publicaciones, llegará a no asociados.

Por medio del uso de estas redes se espera que el público interactúe con la Cámara de forma horizontal y desjerarquizado, es decir, promover un sentido de pertenencia y unión de los comerciantes.

Se recomienda el uso de Facebook dado a su gran alcance y posicionamiento, ya que es el canal con mayor vocación emocional, esto permite un tono cercano y emotivo junto a publicación de texto, fotos, videos y links, de manera que se pueden generar pequeñas notas sobre acontecimientos esporádicos en la Cámara. Por otro lado, el uso de Twitter tiene su importancia en los vínculos políticos e institucionales con el exterior, además esta red es utilizada por empresas y profesionales de distintos ámbitos para estar informados en diferentes temas en tiempo real. El tono de comunicación en Twitter es cercano e informativo.

Para el lanzamiento e incentivo del uso, se sugiere hacer una breve publicación en la revista mensual.

Frecuencia: Movimiento diario. Frecuencia final estipulado por el especialista.

Indicadores de resultado

- 80% de socios alcanzados con publicaciones al finalizar cada mes.
- Interacción con el 60% de los socios cada tres meses.
- 100 Me gusta al finalizar el primer año.

Medios de verificación

- Estadísticas propiciadas por la herramienta Hootsuite.
- Listado de socios que siguen la página.

5.3 - Objetivo específico 3

Generar capacidades institucionales para los recursos humanos que gestionan la comunicación

Para la realización de este objetivo, el equipo considera pertinente y necesaria la contratación de especialistas calificados en cada una de las temáticas. Este deberá poseer cualidades de mediador para promover la iniciativa, escucha activa e intercambio de opiniones entre los participantes y, de esta manera, promover la toma de decisiones colectiva en la organización. Para un mejor desarrollo de cada taller será necesaria la adquisición de un proyector.

5.3.1 - Taller de capacitación de creación de contenido para la revista recomendado para personal y Comisión Directiva

El objetivo de este taller es lograr desarrollar las habilidades creativas de la Comisión Directiva y el personal, en cuanto a redacción y aspectos visuales, con el fin de potenciar el actual medio de comunicación que la organización tiene con sus socios.

El taller será dividido en tres instancias diferentes en el año para que de esta forma se puedan observar y trabajar sobre los productos realizados, analizando y evaluando en conjunto la aplicación de los conocimientos obtenidos a partir del primer encuentro. Cada taller tendrá una duración de 3 horas, trabajando, en la primera parte, aspectos teóricos y metodológicos, y en la segunda se realizará una actividad práctica.

Para llevar a cabo estos talleres se recomienda la contratación de un especialista, con amplia experiencia en la generación de contenidos gráficos que impliquen redacción creativa.

Dado a que la sede de la Cámara dispone de un espacio acorde para el dictado de talleres, este deberá realizarse en sus instalaciones. Para llevar a cabo el taller se necesitará un proyector y un espacio libre donde contemplar su imagen.

Al finalizar la tercera instancia de encuentro, se creará colectivamente un manual que contenga los aspectos teóricos y prácticos instruidos. Además, se realizará una prueba final de conocimiento de cada temática, cuya modalidad será verdadero o falso.

Frecuencia: Tres veces al año, en los meses 2, 4 y 6.

Indicadores de resultado

- Asistencia del 70% de los directivos y personal a las tres instancias del taller.
- 90% de los que rindieron aprobaron prueba final.

Medios de verificación

- Planilla de asistencia.
- Evaluación final.

5.3.2 - Taller de acercamiento a conceptos de comunicación y comunicación estratégica recomendado para personal y Comisión Directiva

Este taller tiene como objetivo acercar al personal y Directivos a nuevas concepciones de la comunicación, ampliando su conocimiento al respecto y, de esta forma, brindar insumos, no solo para el objetivo del presente plan, sino para que en un futuro CAFBADU gestione la comunicación de manera eficiente de acuerdo a los objetivos institucionales planteados.

El encargado de la realización de este taller será un Licenciado en Comunicación que cuente con conocimiento sobre comunicación organizacional, gestión del cambio y que tenga conocimiento en comunicación gremial, considerando que además de instruir, su rol es de mediador por los motivos ya presentados. Es importante que las organizaciones logren dominar las técnicas de gestión adecuadas para el cambio exitoso, debido a que continuamente deben adaptarse al entorno.

El taller se dictará en la sede de la Cámara, en el correr del mes 3 con una duración de 3 horas, será teórico y la dinámica participativa para que se trabaje sobre ejemplos de la propia

organización, y que los integrantes puedan discutir otras formas posibles de gestionar la comunicación en base al contenido conceptual que guía el taller.

Al culminar el taller, se realizará una evaluación del conocimiento obtenido con modalidad múltiple opción.

Frecuencia: Una vez al año, en el mes 3.

Indicadores de resultado

- Asistencia del 70% de los directivos y personal.
- 90% de los que rindieron aprobaron prueba final.

Medios de verificación

- Planilla de asistencia.
- Evaluación final.

5.3.3 - Taller de liderazgo para Comisión Directiva

El objetivo final de esta actividad es promover un sentimiento de liderazgo colectivo en cada miembro de la Comisión Directiva, para obtener un aumento considerable del sentimiento de pertenencia por parte de los socios con la Cámara, al reforzar los vínculos entre unos y otros.

Las temáticas a tratar serán: capacitación en comunicación, motivación del equipo, carisma, escucha activa, capacidad de influir y generar confianza en los distintos socios, gestión de la imagen propia del directivo para con CAFBADU y de la Comisión Directiva como entidad, entre otros. La actividad tendrá una duración de 3 horas. Y se impartirá conocimiento teórico para posteriormente ejemplificar diferentes casos de liderazgo

Quien dicte este taller debe poseer conocimientos sobre gestión en organizaciones, liderazgo y gestión del cambio en organizaciones. Igualmente deberá contar con habilidades de moderador como se mencionó en el inicio del objetivo específico.

Frecuencia: Una vez al año, en el mes 7.

Indicadores de resultado

- Asistencia del 70% de los directivos.

Medios de verificación

- Planilla de asistencia.

6 - Indicadores de resultado por objetivos

Al culminar el primer año de ejecución del presente plan se ejecutará nuevamente el sondeo de opinión realizado en la etapa de diagnóstico en agosto de 2018, con sus correspondientes categorías de análisis: participación, pertenencia, satisfacción e imagen.

Como primer análisis bruto que se hará entorno a la participación de los socios, servirá como indicador de resultado que haya un aumento del porcentaje de respuesta de los socios en relación a la muestra seleccionada en cada caso. Esto en comparación con el bajo porcentaje de respuestas obtenido en la etapa diagnóstico. Puede considerarse que si aumenta, se contribuye al logro del objetivo general.

Para comparar los siguientes indicadores de resultado de objetivos específicos, se espera que entre un 50% y 70% del total de los socios montevideanos participen del sondeo de opinión.

Para el objetivo específico 1: *Propiciar momentos de encuentro entre socios y directivos.*

- 50% de muestra asisten a talleres y reuniones zonales.
- 60% de la muestra asisten a la celebración anual.
- 70% de la muestra se siente representado por la Cámara.

Para el objetivo específico 2: *Proveer y mejorar canales de comunicación existentes que faciliten el vínculo entre la Cámara y sus asociados*

- 80% del total de la muestra lee la revista al finalizar el año.
- 65% del total de la muestra considera al contenido de la revista *interesante y muy interesante* al finalizar el año.
- 50% del total de la muestra califican a la satisfacción de comunicación de la Cámara en 4 al finalizar el año.
- 75% del total de la muestra se siente informado sobre de los cambios, beneficios y/o propuestas que genera la cámara al finalizar el año.
- 75% del total de la muestra interactúa en redes sociales al finalizar el año.

Para el objetivo específico 3: *Generar capacidades institucionales para los recursos humanos que gestionan la comunicación*

- 90% de los que rindieron pruebas de talleres aprobaron.
- 65% del total de la muestra del sondeo se siente representado por la Comisión Directiva.
- 70% del total de la muestra del sondeo se siente representado por la Cámara.

Retomando lo planteado en el capítulo de objetivos, que generar capacidades institucionales es la base para que el plan sea exitoso, este tercer objetivo específico se verá reflejado en los indicadores de los objetivos específicos 1 y 2, ya que, para el desarrollo de estos, se requiere haber asistido a los cursos y lograr aplicar lo aprendido .

7 - Medios de verificación por objetivos

- **Sondeo de opinión:** Para los objetivos específicos se utiliza la misma pauta del sondeo de opinión utilizada en agosto de 2018, con modificaciones necesarias que midan las nuevas variables que en este caso son: uso de redes sociales, asistencia a talleres específicos y reuniones zonales.

- **Promedio de pruebas:** Para medir el objetivo específico 3 se toma en cuenta el promedio de las pruebas realizadas por cada participante de los talleres.

8 - Presupuesto

El siguiente cuadro de presupuesto refleja un cálculo estimativo por actividades, enfocado en los recursos esenciales para la realización de las mismas. Una vez acordado con la Cámara la actividad que el equipo ejecute, la misma se volverá a presupuestar en detalle.

Para el caso de las locaciones de las reuniones zonales se evaluará en el momento de organizarlas, ya que la división por zonas queda a criterio del organizador. Se aconseja consultar en los correspondientes municipios la posibilidad de que estos les brinden un local, así como aprovechar los convenios ya forjados.

Del mismo modo, el contenido y material teórico queda a criterio del profesional que brinde el taller, quien lo cotizará.

Actividad	Descripción producto	Cantidad	Costo por unidad	Costo total del producto	Costo total por actividad
Celebración fin de año	Local (mesas y sillas incluidas)	4 horas	–	\$50.000	
	Animadores recreativos	4 horas	–	\$40.000	
	Invitaciones formales	300	\$9,3 (sin impuestos)	\$3.400	\$93.400
Talleres Customizados	Tablillas	160	\$30	\$4.800	
	Paquete 100 hojas	8	\$39	\$312	
	Lapiceras	160	\$5	\$800	
	Instancia Taller	4	\$15.000 (cada taller)	\$60.000	\$65.912
Reuniones zonales	Folletos de convocatoria	1600	\$1.1	\$1760	\$1760
Rediseño de revista	Folletos informativos	4800	\$1.1	\$5.280	\$5.280
Uso de redes sociales	Community Manager	1	\$10.000 (por mes)	\$120.000	\$120.000
Talleres	Proyector	1	\$6.564	\$6.564	\$6.546
Taller de capacitación y creación de contenido	Instancia Taller	3	\$15.000	\$45.000	
	Tablillas	15	\$30	\$450	
	Paquete 100 hojas	1	\$39	\$39	
	Lapiceras	15	\$5	\$75	\$45.564
Taller de comunicación	Instancia Taller	1	\$15.000	\$15.000	
	Tablillas	15	\$30	\$450	
	Paquete 100 hojas	1	\$39	\$39	
	Lapiceras	15	\$5	\$75	\$15.564
Taller de liderazgo	Instancia Taller	1	\$15.000	\$15.000	\$15.000
				Costo total	\$353.026

9 - Cronograma

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Contratación de Community Manager	■											
Taller de generación de contenidos		■		■		■						
Primer número de la revista modificada			■									
Talleres customizados				■		■		■		■		
Reuniones zonales			■				■		■		■	
Taller de comunicación para directivos y personal			■									
Taller de liderazgo							■					
Celebración de fin de año												■

10 - Bibliografía

CÁMARA DE FERRETEROS, BAZARISTAS Y AFINES DEL URUGUAY. [En línea] [Consultado el 19 de octubre de 2018]. Recuperado de: <<https://www.cafbadu.org.uy/>>

GRUNDAMAN, G. Y STAHL, J. (2002). Como sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Quito, Ecuador: Abaya-Yala

KAPLÚN, G. (2002). Comunicaçao e movimientos populares: quais redes? Comunicación y sindicatos en el Uruguay de los 90. Porto Alegre: Unisinos.

LLADO, E. Y RONCO, E. (2000). Aprender a gestionar el cambio. Barcelona: Paidós Ibérica.

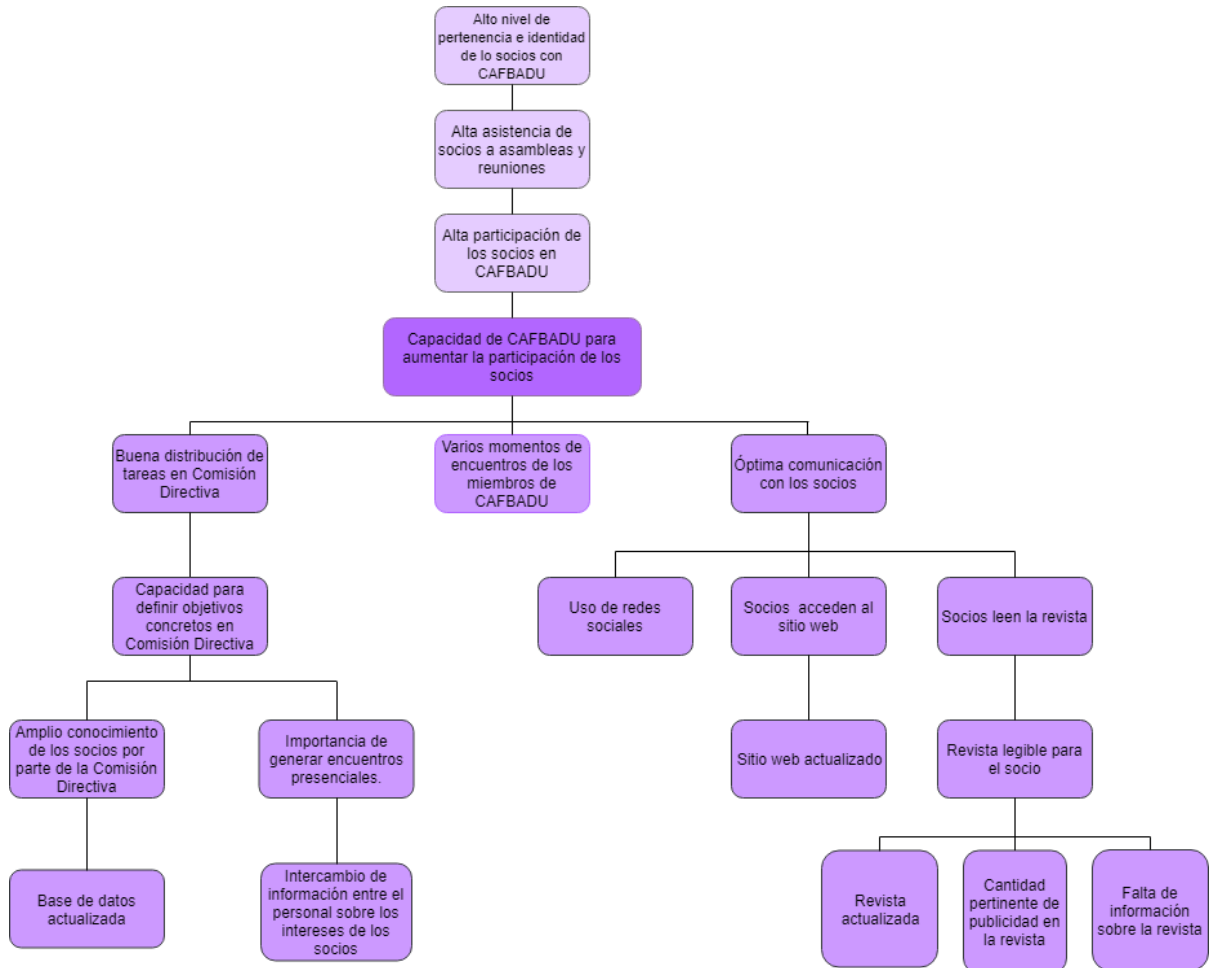
PÉREZ, RAFAEL. (2008). Estratégias de Comunicación. 4º Edición: Ariel. REBELLATO, J.L. (1997). La participación como territorio de contradicciones éticas. Éticas de la autonomía. Uruguay: Editorial Roca Viva.

URANGA, W. (2008). Prospectiva Estratégica desde la Comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación. Buenos Aires.

9 – Anexos

Anexo 1

Diagrama Árbol de Objetivos



Anexo 2

Términos de referencia (TDR) para contratación de Community Manager

Antecedentes: La Cámara de Ferreteros, Bazaristas y Afines del Uruguay (CAFBADU) es una entidad gremial sin fines de lucro, que nuclea al sector ferretero y sus afines a la actividad, vela por la defensa y el desarrollo de sus asociados con el fin de beneficiar al comerciante minorista, representándolos ante el Estado y otros organismos.

Las principales metas de la Cámara son:

- Generar acciones que favorezcan al crecimiento del sector.
- Controlar y concluir con la competencia desleal.
- Fomentar la responsabilidad empresarial en los socios.
- Impulsar a los socios para hacer posible el incremento de sus actividades comerciales.

Objetivos: Se busca consolidar el vínculo de la Cámara con sus socios, a través de la gestión comunicacional institucional en las redes.

Tareas a realizar:

- Apertura de redes sociales, en principio Twitter y Facebook.
- Planificación mensual de gestión de redes.
- Generación de contenidos.
- Publicación de contenido institucional formal e informal.
- Publicación de contenido de asociados, si se solicita y se aprueba en Comisión Directiva.
- Monitorear apariciones de la Cámara en redes.
- Evaluación mensual de resultados.

Especificaciones:

- Capacidades de redacción creativa.
- Capacidad de articular trabajo con resto del personal.
- Alto nivel de organización y planificación.
- Manejo de Google Analytics.
- Manejo de Google Adwords.

- Manejo de herramientas de edición de video e imagen.
- Se valora conocimiento en diseño gráfico y fotografía.

Organización: El Community Manager trabajará como freelancer, tanto desde la sede de CAFBDU como desde su casa, con una carga horaria de 10 horas semanales. Dispondrá de todo el material que necesite y posea la Cámara. Eventualmente se requerirá su presencia en eventos fuera de la sede. La persona encargada deberá trabajar en coordinación constante con la Comisión Directiva y la administración.

Resultados e informes: El Community Manager presentará resultados mensuales en sesión de Comisión Directiva, y un informe de situación trimestral.

Contrato: Se generará un contrato por el término de un año, con posibilidad a renovar.

Salario: \$10.000 neto mensual