

**Universidad Empresarial Siglo 21**

**Trabajo Final de Graduación**

**Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales**

**Proyecto de Aplicación Profesional**

**Identidad Corporativa**

CASO:



**Valentina Donda RPI 718**

**Abril 2010**

1. Introducción.....	4
2. Tema.....	6
3. Justificación del tema.....	6
4. Objetivo de Indagación.....	8
4.1. Objetivo General.....	8
4.2. Objetivo Específico.....	8
5. Antecedentes Generales.....	9
5.1. Estructura Organizacional.....	12
6. Marco Conceptual.....	13
6.1. Las organizaciones integrantes de un macroambiente.....	13
6.2. La Imagen Organizacional, un fenómeno inherente al desenvolvimiento.....	14
6.3. La Identidad Corporativa, un recurso de Imagen.....	16
7. Diseño Metodológico de Investigación.....	30
7.1. Ficha Técnica.....	30
7.2. Desarrollo del Diseño Metodológico de Investigación.....	30
7.3. Instrumentos de Investigación.....	33
7.4. Operacionalización de variables.....	34
8. Presentación y Análisis de datos .....	36
9. Consideraciones Finales.....	74
10. Análisis de factibilidad.....	79
11. Plan de intervención profesional.....	81
11.1 Desarrollo de programas y actividades.....	82
12. Evaluación General.....	131
13. Cronograma de actividades.....	133
14. Presupuesto General.....	134
15. Flujo de Caja.....	136
16. Conclusión.....	137
17. Bibliografía.....	139

Figura N°1: La clasificación de Imagen según Joan Costa y Paul Capriotti.....	15
Figura N°2: Las etapas del plan estratégico de Imagen Corporativa de Paul Capriotti...	17
Figura N°3: Análisis Interno.....	18
Figura N°4: Relación Comunicación- Cultura- Implicación.....	27
Figura N°5: Los beneficios nombrados en primer lugar por el personal de CEDAC.....	39
Figura N°6: Apreciación del personal, respecto a los servicios que deberían desempeñarse con mayor profundidad y nuevos servicios a ofrecer.....	42
Figura N°7: Orientación Estratégica de CEDAC.....	45
Figura N°8: Apreciación del personal respecto a los valores y atributos compartidos...	47
Figura N°9: Apreciación del Presidente y Gerente General respecto a los valores y atributos compartidos.....	48
Figura N°10: Calificación realizada por el personal respecto a los valores de CEDAC.	49
Figura N°11: Los 5 valores más importantes en CEDAC.....	50
Figura N°12: Clasificación de los valores de CEDAC.....	51
Figura N° 13: Valoración del personal respecto a la comunicación que posee con el Gerente General.....	54
Figura N° 14: Valoración del personal de CEDAC respecto a su jefe.....	55
Figura N°15: El estilo de dirección que prevalece en CEDAC.....	56
Figura N°16: Pautas que guían el comportamiento en CEDAC. Apreciaciones del Gerente General.....	58
Figura N°17: Datos estadísticos de la calificación brindada por el personal respecto a la comunicación.....	61
Figura N°18: Los canales de comunicación que CEDAC utiliza para comunicarse con el personal.....	62
Figura N°19: Importancia que el personal otorga a los medios de comunicación que utiliza comúnmente CEDAC.....	64

## 1. Introducción

---

Las organizaciones sociales en la actualidad asumen un papel protagónico de suma importancia y trascendental para el desarrollo, progreso e incluso crecimiento de la sociedad en su totalidad. Por supuesto, sin dejar de considerar el fin último que alinea sus esfuerzos hacia una meta particular. De este modo, este tipo de entidades deben desarrollar una capacidad distintiva que les permita capitalizarse en la historia y ser protagonistas, actuales y hacia el futuro, del progreso de la sociedad.

El proceso evolutivo que debieron desarrollar las organizaciones no lucrativas, demuestra que se han sometido a las reglas del mercado y a las mismas demandas económicas y competitivas de las organizaciones lucrativas. En este sentido, las organizaciones no lucrativas poseen características específicas que modifican o condicionan sus estrategias e incluso sus fuentes de ventaja, pues deben afrontar problemas tales como la escasez de financiamiento o de recursos, el aumento de la competitividad dentro y fuera del sector, la presión por la sociedad por visualizar resultados y transparencia en la gestión, el reclutamiento de socios o participantes y la capacidad de poder diferenciarse para lograr una posición más fuerte. Ante esta situación, este tipo de organizaciones también requieren de modelos o guías que les orienten sobre como actuar en este ambiente complejo, pero siempre respetando sus características organizativas particulares, es decir, sus servicios y sus fines no lucrativos.

En estas circunstancias, la comunicación institucional se convierte en una herramienta estratégica y competitiva no sólo porque ayuda a formar la imagen deseada en sus públicos, sino también, porque permite influir sobre sus percepciones. A raíz de ello, las organizaciones no gubernamentales, deben asignar una importante suma de valor a las actividades que permiten generar y proyectar una imagen positiva. Sin embargo, hay una etapa previa en el proceso de creación de esa imagen, y es precisamente el manejo estratégico, coordinado y planificado de la identidad de una organización y el trabajo eficiente de sus recursos de comunicación.

Por tanto, es condición básica y fundamental para las organizaciones sociales, la gestión adecuada de su comunicación institucional, basada en un previo análisis de la identidad proyectada, con el propósito de transmitir sus valores, cultura y misión, que la organización tiene para con su entorno y con la sociedad en general, a fin de crear una

imagen positiva, que conducirá a una mayor confianza y compromiso por parte de su público en particular.

Para intervenir en estos recursos que confieren proyectar una adecuada imagen organizacional, resulta primordial la aplicación de las Relaciones Públicas e Institucionales ya que, desde esta disciplina se puede investigar, evaluar y planificar la identidad corporativa que se desea proyectar en una entidad y diseñar estrategias de comunicación con el propósito de transmitir una imagen deseada.

Por consiguiente, en el presente Trabajo Final de Graduación, el lector se encontrará con un Proyecto de Aplicación Profesional realizado para la Cámara de Autotransportes de Cargas de la Provincia de Córdoba (CEDAC), la misma conforma el grupo de las llamadas organizaciones sociales o del tercer sector y por tanto es una entidad civil sin fines de lucro, que en el año 1958 se ha constituido con el fin de defender y representar los intereses empresariales de sus asociados ante organismos públicos e instituciones autárquicas o privadas. El abordaje a dicha organización consistió en analizar su identidad corporativa con el objetivo de diagnosticar el correspondiente estado de situación y proceder a desarrollar un adecuado plan de acción que le permitirá a la Cámara proyectar una imagen organizacional determinada por su personalidad corporativa.

- Identidad Corporativa.

Caso: Cámara Empresaria de Autotransportes de Carga de la Provincia de Córdoba.

## 3. Justificación del tema

---

La Cámara Empresaria de Autotransportes de Cargas de Córdoba (CEDAC), es una entidad civil sin fines de lucro, que en el año 1958 se ha constituido con el fin de defender y representar los intereses empresariales de sus asociados ante organismos públicos e instituciones autárquicas o privadas.

A partir del año 2002, la organización creció cuantiosamente lo que generó un alto grado de desorden en la ejecución de sus actividades diarias. A raíz de esta situación, en el transcurso del año 2008, implementó a sus procesos de gestión la norma de calidad ISO 9001:2000. La certificación le permitió fundamentalmente establecer a sus actividades un marco de planificación y sistematización, como así también, optimizar su desempeño y aumentar los estándares de calidad en sus procesos. Una vez implementada la norma, comenzaron a percibirse otras necesidades en la entidad, como por ejemplo, gestionar de manera adecuada y coordinada la transmisión de su imagen organizacional, a fin de que la planificación estratégica de la imagen permita fortalecer y complementar los beneficios de la norma de calidad.

Las organizaciones buscan incesantemente agregar valor a sus acciones de manera tal que contribuya a generar confianza, transparencia, credibilidad y posicionarse como tal en la mente de sus públicos de interés. En este sentido, la imagen adquiere una importancia fundamental, creando valor en la organización y estableciéndose como un activo intangible.

“La imagen debe ser un fiel reflejo de la personalidad de la organización y de su cultura, es decir, de su identidad corporativa, y debe encuadrarse dentro del pensamiento estratégico de la organización” (Capriotti; 1999:140) En el presente Proyecto de Aplicación Profesional, se plantea como eje conductor concebir y materializar la Identidad Corporativa de la Cámara Empresaria de Autotransportes de Cargas de Córdoba (CEDAC) con el objetivo de establecer políticas de comunicación

que sean acordes a su identidad y que contribuya a generar una imagen organizacional creada desde la realidad misma de la organización. Así pues, la imagen en primer lugar, debe ser una síntesis de la realidad de la organización, y reflejar fielmente la cultura y los valores que en ella prevalecen. En segundo lugar, debe facilitar la identificación y diferenciación con otras organizaciones, para lograr ser reconocida y legitimada por la sociedad. Y por último debe ser duradera y coherente, es decir, un fiel reflejo de la actividad funcional y global de la entidad. Por tanto, para proyectar una imagen que sea acorde a la realidad de la organización se debe respetar una secuencia lógica, que comienza a partir del análisis de la filosofía e identidad corporativa. En este sentido no se puede trabajar sobre la imagen directamente sin antes definir una clara personalidad de la institución, como tampoco trabajar la identidad sin pensar en la gestión de imagen.

En este contexto, Villafañe en su libro “Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas” (1993) sostiene que el análisis sobre la identidad deberá realizarse sobre aquellos aspectos visibles, como así también sobre aquellos que no lo son, a través de un proyecto multidisciplinar que se valga de una de las herramientas más valiosas que se utiliza cuando se trata de identidad: la comunicación”. La creación de un plan de comunicación conciente y planificado sobre los recursos de la identidad de la organización, promueven una imagen institucional que se refleja en el comportamiento diario de la misma.

Por lo expuesto, es que se considera imprescindible la intervención del profesional de Relaciones Públicas e Institucionales dado que, su participación permitirá identificar, analizar y evaluar la Identidad Corporativa que posee CEDAC, para luego formular una política de comunicación que sea acorde a su personalidad corporativa, con el objetivo de proyectar una imagen positiva, de una entidad bien afianzada y consolidada y generar una actitud favorable, de credibilidad y confianza de los públicos de interés hacia la organización.

## 4. Objetivos de Indagación

---

### 4.1 Objetivo General:

- Evaluar la identidad corporativa de la Cámara Empresaria del Autotransportes de Cargas de la Provincia de Córdoba a los fines de proponer un plan de Relaciones Públicas e Institucionales que establezca los parámetros ideales para fortalecer y mejorar la imagen intencional de la organización.

### 4.2 Objetivos Específicos de indagación:

- Analizar su filosofía corporativa (misión y visión organizacional)
- Caracterizar su cultura organizacional
  - Identificar sus valores y ritos organizacionales
  - Explorar el estilo de dirección
  - Describir su estructura organizacional
  - Identificar sus normas organizacionales
- Identificar los factores comunicacionales de la organización
  - Analizar el estado actual de la comunicación de diseño de la organización.
  - Evaluar las acciones de comunicación interna y externa de la organización.
  - Analizar aspectos de su conducta cotidiana.

## 5. Antecedentes Generales

---

La Cámara Empresaria del Autotransporte de Cargas (CEDAC) en el año 1958 se constituye con el objetivo de representar y defender los intereses de los empresarios del transporte de cargas. En esta organización existe un coordinado trabajo entre el Estado e instituciones nacionales e incluso internacionales, ya que a sus asociados se les ofrece capacitación y asesoramiento para actuar ante determinadas situaciones que impliquen intervenir en su defensa.

En palabras de Bonilla Gutierrez (1994), las cámaras empresarias, son agrupadas dentro de las organizaciones que conforman el tercer sector, y por tanto presentan la particularidad de poseer un propósito fundamental, como así también beneficiar a sus representados y a la comunidad en la que están inmersos. Estos organismos representativos contribuyen al desarrollo de la sociedad en general, actuando con responsabilidad y compromiso que superan los objetivos organizacionales.

CEDAC, es una asociación civil sin fines de lucro que fue fundada en la ciudad de Córdoba y que con el transcurso de los años fue acercándose a las necesidades del sector abriendo filiales en distintos puntos de la provincia, como en Jesús María, San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto, Laboulaye y Brinkmann.

Actualmente la cámara posee más de 500 afiliados entre los que se encuentran empresas transportistas de cargas generales, paquetes, caudales, cereales, de actividades anexas y complementarias al transporte, de logística integral, etc. La particularidad que deben cumplir las empresas del sector para poder ser representadas por la cámara es, no sólo formar parte del rubro de transportes de cargas, sino también, poseer una visión empresaria del desarrollo de la actividad.

La cámara es una organización social que debe asumir un rol protagónico y fundamental, que es ejercer la representación gremial y empresarial de su sector, por lo tanto debe adaptarse, crecer, mejorar y desenvolverse con alta eficiencia ocupando los lugares vacíos que deja el Estado. Ante esta situación a participado en la gestión de determinadas actividades que en la actualidad conforman algunos de los beneficios que ofrece la cámara a sus asociados, por ejemplo el reintegro de las contribuciones patronales (REFOP), el descuento en los peajes (RAC), la disminución de los ingresos brutos, el recupero de impuestos a la transferencia de los combustibles (ITC), etc.

En Argentina la mayoría del traslado de mercadería de carga se realiza mediante transporte por camiones, por ejemplo el 91% de granos se transporta por este medio, al igual que el 85% del resto de mercancías (ductos, gas, petróleo, productos comestibles, etc). La situación mencionada demuestra la importancia y relevancia del autotransporte de carga en el país, ya que, por ejemplo en países limítrofes como Brasil, la situación es totalmente diferente, debido que el 35% de las mercaderías son trasladadas por ferrocarril.<sup>1</sup>

La función logística en los años `70 era considerada como una función aislada, en la que se abstraía toda posibilidad de una integración en la cadena de producción al autotransporte, considerando sólo los costos internos de la operación y restando importancia o ignorando por completo las cualidades de ofrecer un valor agregado.

Este panorama se fue modificando a partir de los `90, cuando el sector se va transformando, implementando nuevos servicios para satisfacer a los clientes y adaptándose a los saltos tecnológicos que fueron surgiendo en el mercado. En el presente por ejemplo, las empresas del servicio de transporte de cargas consideran de suma importancia la gestión del transporte utilizando tecnología de información y seguimiento de la mercancía, con el objetivo de otorgar seguridad y tranquilidad a sus clientes, respecto al destino final de la misma.<sup>2</sup> Los servicios son cada vez más adaptados a los requisitos que establece el cliente, lo que deriva a ofrecer un servicio de transporte que marque la diferencia y sea superior. La operación de transporte y logística comprende, la carga a nivel internacional y nacional, la consolidación y desconsolidación o armado (piking) de las mismas y su distribución, como así también el agregado de valor en el fraccionado, empaque y exposición en góndola de la mercadería.

Estos avances en la gama de oferta de servicios brindados por las empresas del sector son también acompañados por el desarrollo tecnológico que presentan hoy en día las nuevas unidades vehiculares (tractores, semirremolques, vehículos con mayor confort, computadores a bordo, etc.) que permiten ofrecer servicios de alta calidad. A su vez, la incorporación de máquinas y herramientas complementarias como por ejemplo, elevadores, cintas transportadoras, sistemas de codificación y comunicación, permitieron una evolución cuantitativa y cualitativa en la actividad.

---

<sup>1</sup> Influencia del entorno económico en las operaciones logísticas por el Ing. Jorge Jares.

[http://www.webpicking.com/info/arlog\\_nwl/arlognews\\_94.htm](http://www.webpicking.com/info/arlog_nwl/arlognews_94.htm)

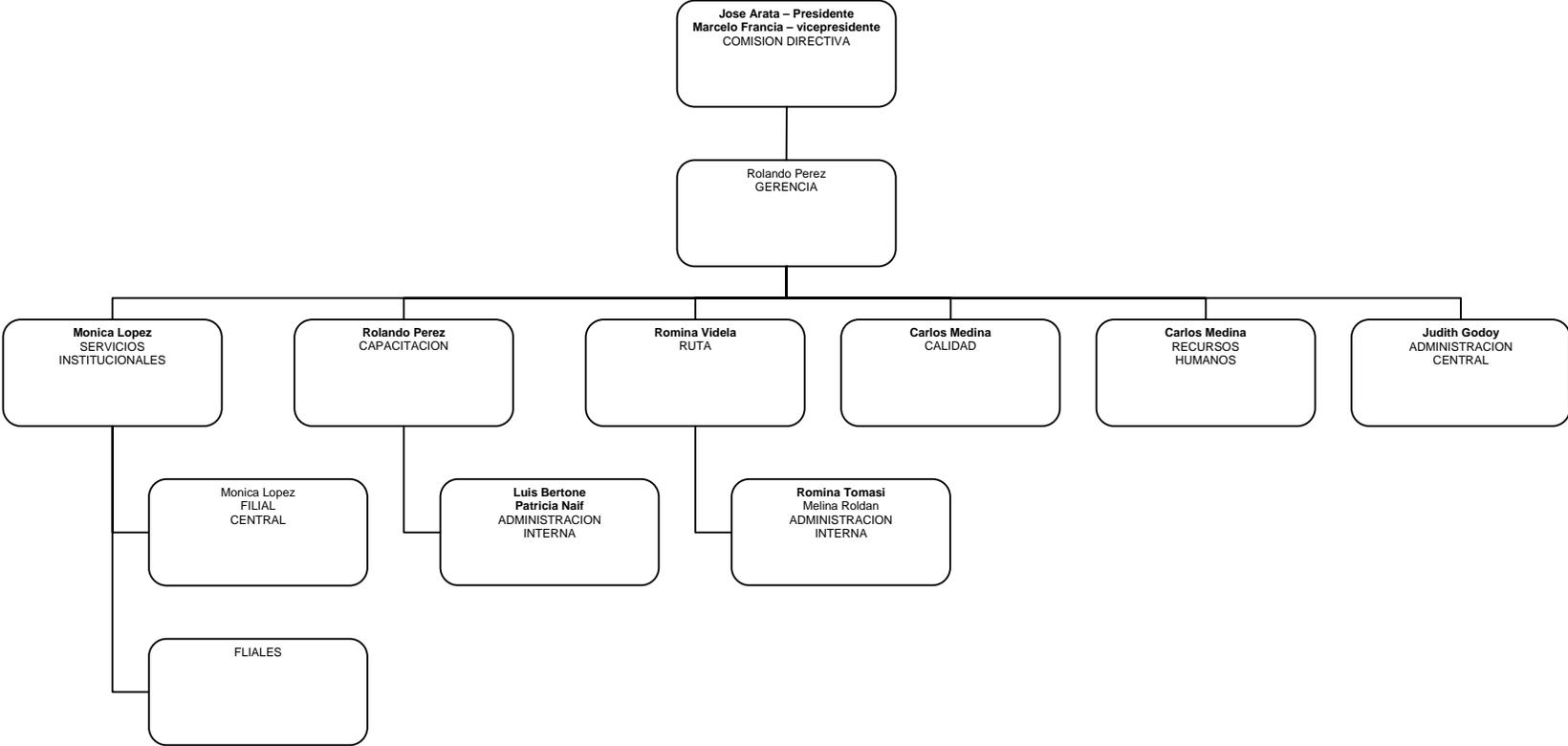
<sup>2</sup> Impacto de las fluctuantes situaciones regionales en su logística empresaria. [www.arlog.org/down.htm](http://www.arlog.org/down.htm)

Todo este progreso, fue positivamente acompañado por las políticas reglamentarias de Argentina, en las cuales el autotransporte de cargas se desarrolla. En este sentido en el año 1992 se produce la desregulación total de la actividad, hasta ese momento el transporte de cereal era regulado por el Estado. En 1995 se promulga la ley nacional de tránsito (Ley 24.449), en la cual se establecen las condiciones operativas respecto al vehículo, determinándose los aspectos técnicos de las unidades (pesos, dimensiones, potencia) y las condiciones de operación. También, se incluye un anexo particular para el transporte de mercancías y sustancias peligrosas. De esta ley se derivan decretos y resoluciones complementarias.

En 1996 se promulga la ley nacional del transporte (Ley 24.653), estableciendo un marco general a las operaciones de logística. A partir de éstas dos leyes fundamentales para la actividad, sumada a las normativas fijadas con anterioridad, quedó establecido que, para operar en la actividad se debe estar inscripto en el Registro Único de Transporte Automotor, el mismo implica estar inscripto en la AFIP, tener al día la titularidad de los vehículos, seguros, Revisión Técnica Obligatoria del vehículo y nómina de personal. Ante esta situación, el operador y los vehículos de la actividad son visibles para el mercado. A lo anterior se lo complementa con la Licencia Nacional Habilitante que debe portar el conductor de la actividad dándole relevancia al aspecto psicofísico y a la capacitación del personal. Todas estas herramientas formales mencionadas anteriormente profesionalizaron y jerarquizaron a la actividad del autotransporte de carga. El trabajo sostenido de las entidades representativas del sector, fortalecieron estos mecanismos, los cuales a su vez permitieron el fortalecimiento institucional de cada una de las entidades de base.

En el caso de CEDAC, la entidad representativa del empresario en la Provincia de Córdoba, participó activamente de este proceso, tal es así, que la mayoría de los postulados que la legislación establece, fueron debatidos en la 6ta Convención de Huerta Grande organizada por la CEDAC en diciembre de 1993. Respecto al personal que trabaja en el sector es uno de los mejores remunerados, como así también, es uno de los sectores que mayor inversiones de capital realizan para desarrollar la actividad, compuesta por más de 400.000 vehículos pesados y mas de 150.000 operadores titulares de vehículos.

# 5.1 Estructura Organizacional de CEDAC



## 6. Marco Conceptual

Las teorías que permiten la confección de un modelo conceptual que explicita y aclare los aspectos relevantes del fenómeno de la identidad corporativa, como elemento fundamental para gestionar una imagen organizacional basada en la propia realidad de la entidad, no son propias de una única rama del conocimiento. En las teorías relativas a las Relaciones Públicas e Institucionales confluyen un conjunto de preceptos que encauzan una serie de pautas, a la hora de establecer un método de análisis, para llevar a cabo determinado proceso de investigación.

Al ser el presente trabajo un proyecto de aplicación profesional en una organización específica, resulta de menester importancia comenzar definiendo a la organización inmersa en un sistema sin barreras que obliga a la misma a interactuar con un entorno social, cultural y político.

### 6.1 Las organizaciones integrantes de un macro ambiente.

Las organizaciones forman parte de un macro entorno en el cual ellas condicionan y son condicionadas por el mismo, al interactuar en este suprasistema lo modifican con el objetivo de obtener condiciones provechosas que le generen consecuencias positivas en sus procesos internos. Las instituciones son un conjunto de personas que llevan a cabo proyectos y acciones sobre su entorno, con una actitud emprendedora con el objetivo de afectar al entorno social, material, cultural y económico (Costa; 2006, Gruning y Hunt; 2000, Scheinsohn; 1997). La relación con el entorno fue evolucionando paralelamente de manera que, hoy en día, las organizaciones, no son sólo entidades productivas y financieras, sino que se convierten en un centro de comunicaciones constantes con sus públicos y deben tomar la iniciativa de informar y generar imagen (Valls; 1983:9)

Coincidiendo con la perspectiva semántica de los anteriores autores, Newstrom y Davis expresan lo siguiente:

“Las organizaciones no existen en el vacío ni están solas o aisladas en el mundo. Viven y operan en un ambiente que les sirve de nicho. En este ambiente también hay organizaciones y empresas que cooperan, compiten o se enfrentan entre sí.(...) En este sentido las organizaciones funcionan como

sistemas, es decir, como conjuntos integrados de actividades que agregan valor y riqueza.” (1998: 74)

Por esta razón, “las organizaciones deben mantenerse en el tiempo y proteger ciertos intereses de supervivencia en un medio incierto y cambiante ya que la organización construye su realidad interna y es agente de cambio en su contexto”. (Etkin; 2000:4) Asimismo deberá constituirse y administrarse para funcionar con mayor eficacia y deberá invertir en tiempo, dinero y esfuerzo, como así también tendrá que comunicarse internamente y con su entorno”(Costa; 2006).

Por lo tanto, la organización es un sistema abierto que interactúan con el medio, se introduce en la sociedad no sólo como sujeto económico activo, sino como sujeto social actuante y a razón de los cambios que va experimentando, nace en ella una nueva necesidad la cual es gestionar sus recursos intangibles, como la concepción de una misión, un proyecto empresarial, una identidad, una cultura, es decir una imagen organizacional.

## **6.2 La Imagen Organizacional, un fenómeno inherente al desenvolvimiento social**

Como se ha mencionado anteriormente, en la actualidad se obliga a las organizaciones a prestar atención a las variables cambiantes que emergen en el entorno. Durante las últimas dos décadas, las instituciones focalizaron sus objetivos corporativos en maximizar sus activos intangibles más que sus activos económico, ya que analizaron que haciendo uso de los primeros se obtenía beneficios directos sobre los segundos.

Siguiendo con el concepto de organización como un sistema, Costa considera que “toda empresa se encuentra en comunicación consigo misma y, directa e indirectamente con su entorno. Y del mismo modo, toda empresa irradia una determinada imagen en sus públicos. Lo quiera o no, lo sepa o no” (2006: 44).

Por esta razón, debemos poner el acento al concepto de imagen como el elemento fundamental que deben ponderar quienes dirigen una organización, ya que se encuentran inmersas en un sistema que cada vez será más abierto y complejo. Perdiguero sostiene que “el sistema clásico basado en el derecho natural a la propiedad y en la mano invisible del mercado ha sido sustituido por un sistema de legitimación

mucho más complejo, en el que la empresa no sólo tiene responsabilidades hacia sus accionistas y empleados, sino también hacia su entorno y la colectividad” (cit. Villafañe; 1993). Esta disolución de la frontera existente entre la empresa y su entorno produjo que las empresas comenzaran a priorizar entre sus objetivos la gestión de una imagen corporativa. Costa (2006) sostiene que la imagen es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad. Otra de las concepciones existentes de imagen corporativa es la de Capriotti (1999) que considera a la imagen como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda información relativa a la organización.

Ante la complejidad de hallar una definición monosémica del término, Villafañe manifiesta que “primero hay que clasificar las imágenes, para luego definir las según múltiple criterios” (1993:30). Tal idea se la desarrolla a continuación.

Figura N° 1: La clasificación de imagen según Joan Costa y Paul Capriotti.

<b>Autor</b>	<b>Clasificación de Imagen</b>
Costa (1987;185)	Mental / Material / Visual
Capriotti (1992; 23)	Imagen –actitud / Imagen-ficción / Imagen-ícono

- *Elaboración Propia*

Los distintos autores expuestos, coinciden en diferenciar a la imagen mental de la imagen como elemento físico. Como se puede observar en la tabla, la imagen mental y la imagen actitud hacen referencia a la idea o representación que se tiene sobre una persona o un objeto, al resultado en la mente de las personas de las percepciones externas o a hechos subjetivos capaces de influir en la actitud y comportamiento. La imagen ficción y material es la consecuencia de una ilusión y de una realidad interpretada por las personas, por la cual damos a cada objeto o acontecimiento un significado. Por otro lado la imagen visual o imagen ícono es la representación visual que puede tener diversos grados de iconicidad. Cuanto mayor sea el grado de iconicidad, mayor será su semejanza con el objeto real.

Por lo tanto, para la realización del presente trabajo, se toma como punto de partida la noción de imagen- actitud o imagen mental, ya que la representación o percepción que los públicos forman en su mente respecto a la entidad, es el resultado del procesamiento de la información que la organización otorgará a los mismos. Es por esta razón que la imagen corporativa será el resultado de la combinación de su personalidad, su comunicación y su realidad.

### **6.3 La Identidad Corporativa, un recurso de Imagen**

Recalcando la idea de establecer a la organización como integrante de un sistema social con una amplia red de interrelaciones, lo que distingue a la organización como una entidad separada y distinta del conjunto, es la IDENTIDAD.

Sin lugar a dudas, cuando se habla de identidad corporativa, se habla del vector inicial que permite gestionar la imagen de una organización, desde su propia realidad; es decir, de lo que realmente es la organización.

*“Toda organización, al plantearse un trabajo específico sobre su imagen corporativa, debe comenzar su acción “por su propia casa”. Sin duda, cualquier compañía, al iniciar la planificación de la imagen corporativa, debe tener claro qué es, qué hace y cómo lo hace: es decir, debe realizar un análisis interno de la organización. Ello implicará la realización de una auditoría interna de identidad corporativa y de comunicación de dicha identidad”.*  
(Capriotti; 1999:139)

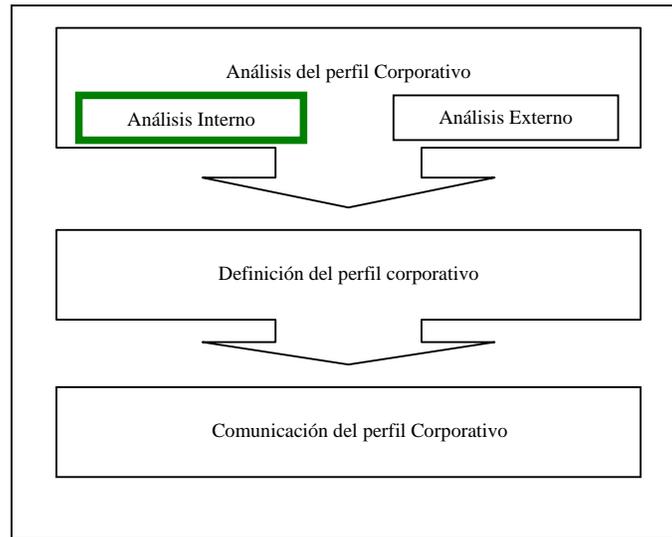
Para que la imagen responda a la personalidad y a los intereses de la organización se la debe planificar y coordinar basándose en primer lugar en el análisis del perfil corporativo (Capriotti; 1999). Una organización que desea comenzar a planificar estratégicamente su imagen debe respetar un proceso, el cual se inicia investigando la realidad interna de la institución, para luego definir una identidad corporativa y transmitir una imagen coherente a partir de su propia realidad.

La razón por la cual se consideró pertinente elegir este modelo, es por el modo proporcionado por el autor, de investigar la identidad corporativa y la comunicación de

dicha identidad, desde tres ejes fundamentales (la filosofía corporativa, la cultura organizacional y la comunicación de la identidad)

A continuación se detalla el modelo:

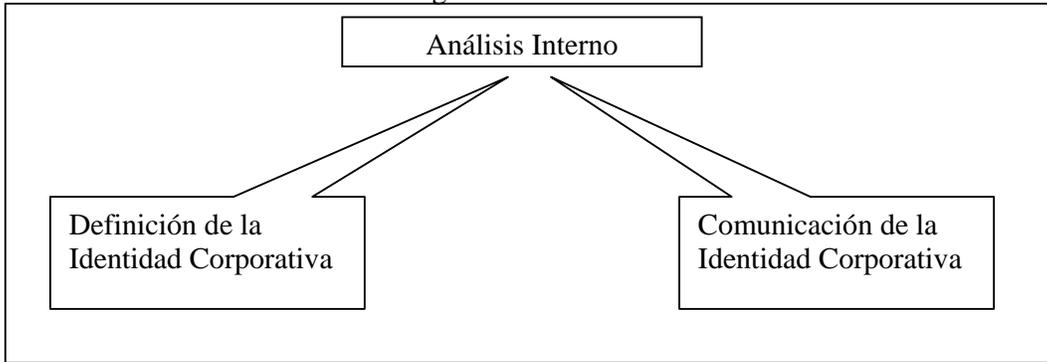
Figura N° 2: Las etapas del plan estratégico de imagen corporativa.



Fuente: Paul Capriotti, *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*; 1999:139

Con el análisis interno se busca un doble propósito: a) reconocer y estudiar los elementos que contribuyen a definir la identidad corporativa de la organización: cuál es la situación actual de la entidad, identificar los aspectos que definen las características particulares de la compañía y establecer cuáles son las creencias y valores fundamentales de la organización, b) además de ello, se buscará estudiar cómo se comunica esa identidad corporativa a los diferentes públicos con los que la organización interactúa, por medio del análisis de su comunicación corporativa. De esta manera, se logrará “diseñar” una identidad corporativa fuerte y establecer los mecanismos necesarios para su implantación y mantenimiento (Capriotti; 1999:140). Para el desarrollo del proyecto se realizará una auditoría interna de la identidad corporativa de la organización, considerando la siguiente tabla que se representa a continuación:

Figura N° 3: Análisis Interno



*Fuente: Paul Capriotti, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa; 1999: 140)*

### 6.3.1 La Identidad Corporativa

Desde el análisis organizacional, es la identidad corporativa la que constituye el elemento diferenciador entre cada organización, y permite que cada una sea singular y diferente a las demás. Se define por los recursos que cada institución dispone y por el uso que hace de ellos, por las relaciones entre sus integrantes y con el contexto y por los cursos de acción que utiliza para llevar a cabo determinados proyectos u objetivos.

A su vez será la principal herramienta creadora de imagen organizacional, ya que la identidad corporativa, está formada por el comportamiento corporativo, por los modos de hacer de la entidad; la cultura corporativa, la ideología que posee; y la personalidad corporativa; estableciendo todo a la imagen intencional que la organización proyecta de sí misma (Villafañe;1993). Capriotti (1999), por su parte relaciona a la identidad corporativa directamente con la personalidad de la organización, y lo hace puntualizando que la personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero que también está formada por los comportamientos cotidianos y por las normas establecidas por la dirección. “La identidad corporativa es el elemento básico de la estrategia de imagen corporativa, puesto que constituye su base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación corporativa. Es lo que se debe transmitir a los públicos de la organización (Capriotti; 1999:140).

Así mismo, la identidad tiene múltiples manifestaciones, ya que se exterioriza en cada uno de los roles que invisten los integrantes de la empresa y el proceso de socialización que utilizan entre ellos, los modos que se toman decisiones, y la manera que asumen la autoridad y el poder los representantes. Para Costa “la identidad es como el ADN de la organización, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los

caracteres de su emprendedor-fundador, y que están inoculados en aquella en el acto de instituir, en el espíritu institucional de la organización” (2006: 198).

Por lo tanto, la mayoría de los investigadores que analizan cómo una entidad puede actuar para generar su imagen intencional coinciden en definir la personalidad como punto de partida para tal proceso (Chaves;1996, Capriotti;1999, Sanz de la Tajada;1994, Villafañe;1993) pues constituye la base del texto de identidad (Scheinsohn; 1997) y de la posterior comunicación. Para el estudio de la identidad corporativa se utilizará de referencia lo propuesto por Capriotti, el cual considera que la identidad es un concepto muy amplio y genérico (personalidad corporativa) y, por esta razón, es conveniente darle una cierta operatividad para poder realizar una acción efectiva sobre ella. El autor propone analizar la identidad desde tres perspectivas, la filosofía corporativa, la cultura organizacional y sus factores de comunicación.

### **La filosofía corporativa.**

Capriotti la define como la concepción global de la organización establecida para alcanzar metas y objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, “los principios básicos” por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas (1999:141). La filosofía corporativa debería responder a, fundamentalmente, tres preguntas: ¿quién soy y qué hago?; ¿cómo lo hago? y ¿a dónde quiero llegar?, en conclusión la filosofía corporativa estaría compuesta por los siguientes aspectos básicos:

- La misión corporativa

La misión es definir el negocio de la organización. Establecer qué es y qué hace la compañía. (Capriotti; 1999) Complementando la definición brindada por Capriotti, pero desde un punto de vista más operativo, Etkin (2000) explica que la misión contesta a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?; está orientada a aclarar los mercados que la entidad se propone atender, la naturaleza de los usuarios y productos y la calidad de la relación con los beneficiarios o usuarios de la organización. Demuestra cómo la institución está orientada por las necesidades básicas de los clientes antes que por fabricar productos específicos.

Por su parte, Sanz de la Tajada establece que la misión “se identifica con lo que es la organización. Su razón de ser y la contribución que puede hacer a la sociedad en que actúa” (1997: 45). Así mismo, la misión relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de su actuación. La misión, esta impregnada de principios culturales y en consecuencia de ello, conforma su propia identidad corporativa y constituye un punto de partida para la actividad de la organización.

- La visión corporativa

Una visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una asociación, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar (Thompson-Strickland; 1999:5).

Capriotti la define como “la perspectiva a futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Es la “ambición” de la organización, su reto particular” (1999:143).

Por otro lado Albrecht (1996), considera que las organizaciones, para objetivar sus aspiraciones, se comprometen con una declaración de principios que imante el norte de su intencionalidad, permitiendo de esta manera proporcionarle un rumbo. También, la conceptualiza como “una imagen que los miembros de la institución quieren que ésta sea, o llegue a ser” y que, para que sea válida debe basarse de tres elementos:

- ◆ Un concepto enfocado, que proporcione valor y que las personas perciban como real.
  - ◆ Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.
  - ◆ Una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba como posible y alcanzable, de modo que las personas luchen para alcanzar su logro.
- ( Albrecht, 1996: 169)

### **La cultura corporativa.**

“En cualquier sociedad, sea ésta antigua o moderna, existen siempre una serie de principios básicos que la mayor parte de las personas comparten y aceptan, y que rigen

la forma de comportarse dentro de esa sociedad, a los cuales les damos el nombre genérico de cultura”(Capriotti; 1999:146). Si al concepto de cultura que ofrece el autor mencionado, se lo aplica en el ámbito organizacional, se obtendrá una cultura que será la manifestación de valores, objetivos y pautas de una institución, la cual puede llegar a ser determinante al éxito y supervivencia de la misma. En este punto coinciden varios autores, llegando incluso a relacionar el éxito económico con la adecuada definición y aplicación de la cultura en una organización.

Schein (1985) entiende a la cultura como un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas y la realidad. Por lo tanto, Schein (1985) considera que la cultura está constituida por asunciones que luego van a darse por sentadas y finalmente pasan a formar parte del inconciente. También Villafañe destaca al concepto de cultura el carácter de inconciente, y la entiende como “el inconciente colectivo de la organización, manifestado de manera explícita mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales se convierten en valores corporativos y en una auténtica ideología corporativa” (1993: 144).

Por otra parte, Capriotti relaciona a la cultura organizacional con una serie de principios básicos que rigen a la persona y que le configuran una forma de comportamiento. “La cultura corporativa se la puede definir como el conjunto de normas, valores y pautas de conductas, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (1999:147).

A continuación se mencionan los aspectos que permiten reflejar las características de la cultura de una organización:

a)- Los valores corporativos

Los valores compartidos definen el carácter de la organización, la actitud que la distingue de todas las demás (...) De esta manera crean un sentido de identidad en el personal de la organización para fundar las interpretaciones de la realidad (Sanz de la Tajada; 1994:33). Representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir,

cuáles son los valores y principios profesionales (Capriotti; 1999) y son las cualidades que la empresa desea alcanzar y/o mantener en su práctica (Scheinsohn; 1993).

Los valores corporativos, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. (...) Las compañías frecuentemente tienen éxito porque sus empleados pueden identificarse con los valores de la organización y adoptarlos. (...) Los valores organizacionales pueden tener una poderosa influencia en lo que hacen las personas, también definen el carácter fundamental de la organización, la actitud que la distingue de todas las demás (Deal y Kennedy; 1985).

Gruning al concepto de valores le aporta también el de actitudes, considerando que las mismas describen la manera en que la gente se orienta hacia objetivos de su entorno. “Son evaluaciones o conclusiones que la gente realiza sobre temas o problemas específicos. Se trata de conclusiones mentales, a las que llega el individuo cuando piensa en temas específicos. Son situacionales” (2000:54).

Finalmente, Deal y Kennedy consideran al igual que Capriotti que los valores corporativos se convierten en la esencia de la organización, y que para que los valores corporativos sean importantes para la institución y sus miembros es necesario que se consideren los siguientes aspectos:

- ◆ Primero, los valores deben significar algo, representar una filosofía clara y explícita respecto a cómo la dirección pretende llevar su negocio.
- ◆ En segundo lugar, los valores deben ser reconocidos y compartidos por todo aquel que trabaje en la compañía.
- ◆ Y en tercer lugar, deben ser constantemente retocados y refinados por la dirección de forma que se adapten y permitan a la empresa desarrollarse adecuadamente (Deal y Kennedy; 1985:22).

A su vez Capriotti cuando hace mención del concepto de valores corporativos otorga la siguiente clasificación:

- ◆ Valores y principios profesionales, son los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos.

- ◆ Valores y principios de relación, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sea entre miembros de la entidad o con personas externas de la compañía (Capriotti; 1999: 142).
- ◆ Valores de uso: conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas.
- ◆ Valores de base: conjunto de creencias que la organización tiene sobre los fines u objetivos de su existencia (Capriotti; 1999: 153).

Es importante tener en cuenta que los valores variarán de una organización a otra aunque ofrezcan exactamente los mismos productos o servicios. La concreción de los valores esenciales de la entidad en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman su cultura.

Por lo tanto, y según como lo expone Deal y Kennedy (1985) la organización debe mantener permanentemente unos valores sólidos, que sean comprendidos y asimilados por los miembros de la asociación y conformen la realidad de la misma. A continuación se detallan las funciones de los valores corporativos que el autor menciona en su libro:

- ◆ Los valores y creencias de una organización indican que asuntos se atienden más asiduamente.
- ◆ Los valores también desempeñan un papel muy importante para determinar hasta dónde puede alguien ascender en una compañía.
- ◆ Las creencias y los valores compartidos también desempeñan un papel muy importante en la comunicación al mundo externo de lo que puede esperarse de una compañía.
- ◆ Los valores que son compartidos por los compañeros (Deal y Kennedy; 1985: 32).

b)- Normas: “las maneras de hacer, de ser o de pensar, orgánicamente definidas y sancionadas”(Capriotti; 1999:153).

c)- Ritos: “ la serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización” (Deal y Kennedy; 1985: 65). Clasificación:

-Rito de iniciación: se llevan a cabo cuando el empleado comienza a formar parte de la organización.

-Rito de integración: sirven para cimentar lazos entre los miembros de la organización, y están relacionados con una cierta repetición periódica.

-Rito de trabajo: proporcionan un sentido de seguridad y de identidad a las actividades diarias, dándoles un significado.

-Rito administrativo: el ejemplo más común, la junta o reuniones.

-Rito de reconocimiento: cuando por ejemplo, se premia el buen desempeño.

-Rito Gerencial: son los creados específicamente por la gerencia, sirviendo como herramienta para la transmisión de valores (Deal y Kennedy; 1985: 70).

- Factores de dirección:

Son los aspectos vinculados a los sistemas formales de la organización que marcarán las características de la cultura corporativa:

a)- La estructura organizativa / organización formal: Gouldner sostiene que “la estructura de la organización es una herramienta deliberadamente establecida para la consecución eficiente de los propósitos de grupos de agentes”. (cit. Henry Mintzberg; 1992:78) Complementando, Mercado (2002) sostiene que la organización formal es la basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. A continuación se enumeran las clasificaciones de tipos de departamentalización:

Tipo de departamentalización o estructura formal:

- Departamentalización por números simples: consiste en contar las personas que han de desempeñar los mismos deberes y disponerlos bajo la supervisión de un administrador.

- Departamentalización por tiempo: es utilizado generalmente en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Es la agrupación de actividades con base en el tiempo-

- Departamentalización por función empresarial: es la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, expresa lo que la empresa hace típicamente.

- Departamentalización territorial o geográfica: la departamentalización basada en factores territoriales es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas.
- Departamentalización por tipo de clientes: Es la agrupación de actividades que responde a un interés primordial en los clientes.
- Departamentalización por procesos o equipo: se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con determinado equipo.
- Departamentalización por productos: agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos. (Koontz; 2003: 274)

b)- Estilo de dirección: “la forma en que los directivos dirigen a sus subordinados” (Capriotti; 1999:154)

Hay una variedad de estudios e investigaciones que a raíz de su análisis proponen modelos que permiten definir el estilo de dirección o liderazgo en una organización, a continuación se expone el modelo de Blanchard, base para el análisis de este factor citado por Palomo Vadillo (2007).

Los estilos de liderazgo según Blanchard:

Blanchard define los estilos de liderazgo en base a la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento directivo) que ofrece un líder, y la cantidad de apoyo o estímulo (comportamiento de apoyo) que da a sus colaboradores.

- ◆ Comportamiento directivo: es la medida en que un líder define el rol a su subordinado y le especifica qué hacer, cuando hacerlo, cómo hacerlo y supervisa de cerca los resultados.
- ◆ Comportamiento de apoyo: es la medida en que el líder escucha, motiva, demanda sugerencias, implica al personal en la organización, en el proceso de toma de decisiones y contribuye al su desarrollo profesional.

Los estilos de comportamiento mencionados derivan a distintos estilo de dirección que son los que se nombran a continuación:

-Estilo directivo: elevado nivel de comportamiento directivo y bajo nivel del comportamiento de apoyo.

-Estilo instructivo o de supervisión: cuando se utiliza ambos tipos de comportamiento, directivo y de apoyo, de manera intensa.

-Estilo apoyo: elevado comportamiento de apoyo y bajo comportamiento directivo.

-Estilo delegador: el líder disminuye su nivel de intervención, delegando la toma de decisiones en sus subordinados (Palomo Vadillo; 2007:35).

### **Factores comunicacionales:**

“El estudio de la comunicación de una organización es un factor clave dentro del análisis interno, puesto que nos permitirá observar cómo la organización comunica su identidad corporativa.” (Capriotti; 1999:163)

a)- Comunicación de diseño: es la identidad visual, que integra todas las formas tangibles y manifestaciones físicas, símbolos, logotipos, colores, diseño interno, arquitectura, indumentaria del personal, entre otras, que simbolizan a la empresa y que permiten que ésta sea reconocida por sus públicos y diferenciada del resto. A su vez, Villafaña (1993) considera que la misma debe gestionarse con coherencia a la identidad corporativa y perseguir un estilo de comunicación uniforme. También Capriotti (1999) añade que la comunicación de diseño debe ser representativa y genuina, es decir debe existir una relación directa con la actividad que desempeña la entidad. Todo ello da lugar a una comunicación de carácter permanente que se denomina comunicación de diseño corporativo.

Con el objetivo de estudiar la gama de tipografías existentes, Capriotti (1992) considera que la tipografía es el alfabeto diseñado o elegido por la organización como signo de la identidad tipográfica de la misma. A la hora del diseño o elección del alfabeto deben ser tenidos en cuenta dos factores: la legibilidad de la letra y la connotación que se deriva de ese estilo de tipografía.

La gran gama de tipos puede ser agrupada en familias tipográficas:

- Romanas: tienen un remate en su extremo.
- Rotuladas: se advierte en ellas el instrumento utilizado y la caligrafía de su autor
- Palo Seco: eliminan todos los remates y reducen los tipos a su esquema esencial.

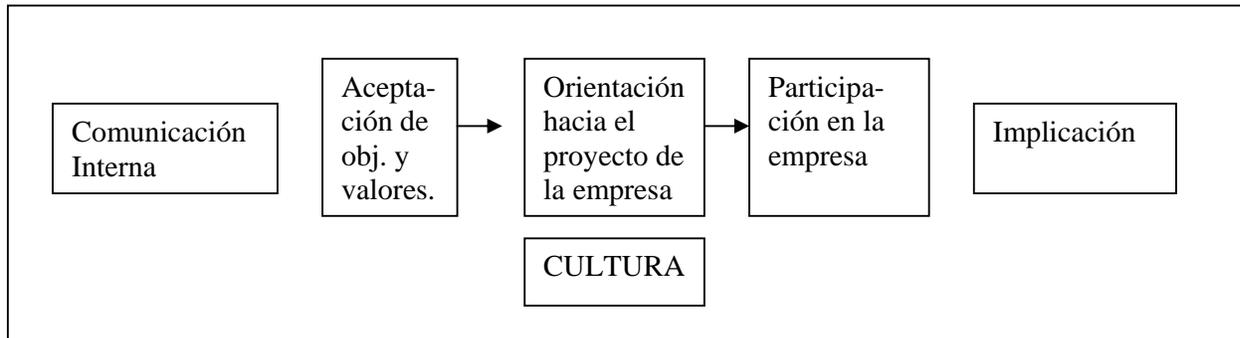
- Decorativa: fueron creadas con la intención de utilizarlas esporádicamente, no como tipo de textos. (Capriotti; 1992: 127)

Respecto a la representación gráfica, Avilia Lammertyn (1999) realiza una clasificación de conceptos, definiendo por un lado el logotipo en donde influye el juego de diseño y manejo tipográfico, que generalmente se le agrega un signo no verbal, llamado isotipo, cuya mayor virtud es la facilidad de recordación y simpleza de diseño. La combinación del logotipo y del isotipo conforma el isologotipo. A su vez el autor considera que estos signos identificadores deberían presentar características como por ejemplo:

- Descriptivos: enuncian lo que es o hace la organización
- Patronímicos: se asocia al nombre de dueños, fundadores, personajes
- Contracciones: si presentan iniciales o fragmentos de palabras, etc. (Avilia Lammertyn; 1999: 122)

b)- Comunicación interna: la comunicación interna no es un medio exclusivo para transmitir instrucciones o datos operativos, sino que se convierte en una herramienta útil para construir y consolidar una cultura. La relación comunicación-cultura-implicación la define Villafañe (1993) en los términos recogidos en la siguiente figura:

Figura N° 4: La relación comunicación- cultura- implicación



Fuente: Villafañe, *Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*; 1993:241)

Por lo tanto, Villafañe considera que la comunicación interna en una empresa debe cumplir con los siguientes objetivos:

- ◆ La implicación del personal
- ◆ La armonía de las acciones de la empresa
- ◆ El cambio de actitudes
- ◆ La mejora de la productividad (1993: 240)

c)- Comunicaciones Externa: son aquellas que se realizan para conectar a la institución con aquellos grupos, que si bien no pertenecen a la organización, se vinculan a ella por algún interés común (...). Las comunicaciones de “puestas afuera” son las que buscan generar una opinión pública favorable en los grupos de interés externos, y manejar opiniones de buena voluntad con proveedores, accionistas, distribuidores, familiares del personal y otros allegados a la organización (Avilia Lammertyn; 1997:190). Para lograr ello, es necesario enfocarse en el tipo de mensaje que se desea transmitir, el cual puede ser institucional, que son los mensajes en los cuales la organización se presenta como sujeto social (Capriotti; 1999:86) como así también:

- Informativo: son anuncios que otorgan datos e informes que sirven, para la vida cotidiana y la calidad de vida de la audiencia.
- Persuasivo: apuntan a provocar emoción en la audiencia para el cambio de hábito o conducta.
- Argumentativo: dan razones y defienden lo que se proponen anunciar sobre el producto o servicio (Mercado; 2007:36).

Por otra parte, Avilia Lammertyn (1997), considera que entre las comunicaciones externas se encuentran:

- Folletos institucionales: son una carta de presentación de las organizaciones sin fines de lucro, en este tipo de soportes es importante tener presente la calidad y el contenido que se emite.
- Newsletter: se utilizan para enviar generalmente vía e-mail, información de alto análisis, de prestigio y exclusiva.
- Mailing: es un canal comúnmente utilizado, de bajo costo y que permite difundir múltiples mensajes de manera personalizada.

d)- Aspectos comunicativos de la conducta corporativa: consiste en reconocer los elementos de la actividad diaria en la organización que actúan como “momentos de calidad comunicativa” es decir, situaciones que comunican los valores o las creencias de la entidad. (Capriotti; 1999:164)

Hasta aquí se han definido los conceptos teóricos que guiarán el presente trabajo, destacando los múltiples vectores que encaminan a determinar la identidad corporativa como el proceso inicial para planificar de manera trascendental la imagen. Destacando que el mantenimiento de la identidad es responsabilidad inherente de una buena gestión

de comunicación, ya que organizaciones que proyectan una identidad confusa y deficiente, manifiestan también un débil o nulo trabajo profesional sobre la comunicación, y en consecuencia no cuentan con una sólida imagen. La cuestión radica entonces, en la forma de orientar o guiar la percepción del público para que la imagen que se forma por si mismo, guarde relación directa con la identidad de la organización.

Por lo tanto, se deduce claramente la importancia de diseñar e implementar estratégicamente programas de comunicación y de Relaciones Públicas e Institucionales dentro de las políticas, objetivos, filosofía y cultura de la organización.

## 7. Diseño Metodológico de Investigación

---

### 7.1 Ficha Técnica

- ◆ Tipo de Investigación: Exploratorio Descriptivo
- ◆ Metodología: Cualitativa
- ◆ Técnicas de Recopilación de datos: Entrevista en profundidad, Encuesta y observación no participante
- ◆ Instrumentos: Guía de Pautas, Cuestionario y grillas de observación
- ◆ Población de Estudio: Miembros de CEDAC
- ◆ Muestra: 10 miembros de CEDAC
- ◆ Tipo muestral: No probabilística. Intencional.

### 7.2 Desarrollo del Diseño Metodológico de Investigación

El presente trabajo de indagación aplicado, tiene como propósito la resolución de un problema práctico, en este caso es analizar la identidad corporativa que posee la organización objeto de estudio.

En este sentido, se asume que los datos obtenidos y luego analizados durante el estudio de campo, permitirán detectar una problemática que luego deberá ser resuelta mediante la aplicación de un Plan de Acción, que tiene como finalidad brindar una solución a la problemática planteada al comienzo del trabajo.

Por lo anterior mencionado, se hace referencia que la investigación desarrollada es de tipo exploratoria ya que como señala Padua “Los estudios exploratorios son preponderantes en áreas o disciplinas en donde las problemáticas no están suficientemente desarrolladas, de manera que el investigador tiene como propósito ganar familiaridad con la situación antes de formular su problema de manera específica” (1996:31) Complementando el concepto anterior, Vieytes sostiene que “las investigaciones exploratorias se inician, entonces, cuando hemos revisado los antecedentes de nuestro problema y encontramos que hay muy poco conocimiento acumulado acerca del mismo” (2004:90). Por tanto, la implementación de este tipo de investigación, permitirá establecer un marco de ideas generales para ampliar la

información necesaria respecto a las variables de estudio pertinentes para el desarrollo y análisis de la identidad corporativa.

La investigación también posee características del tipo descriptiva, ya que se desea describir cómo es y cómo se manifiestan determinados fenómenos. Según Hernandez Sampieri, “las investigaciones del tipo descriptiva buscan medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”. (2006:35)

Respecto a la técnica metodológica a emplear, la misma será de carácter cualitativa, dado que dicha técnica produce datos descriptivos que permiten al investigador desarrollar conceptos, interpretaciones y comprensiones partiendo de la recolección de datos y a través de un diseño de investigación flexible.

Vieytes (2004) introduce el concepto de investigación cualitativa, desde una perspectiva epistemológica, estableciendo que dicha investigación se preocupa por el conocimiento sobre la realidad social y cultural desde el punto de vista de quienes la producen y la viven.

Por su parte, Taylor y Bodgan aportan al concepto desde su propio rol considerando que “Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.(...) Los investigadores cualitativos se identifican con las personas que estudian para poder comprender cómo ven las cosas” (1987: 78)

Dicha estrategia teórica- metodológica fue seleccionada dado que se corresponde con los objetivos de indagación planteados al comienzo del trabajo.

En línea con lo expuesto, la investigación cualitativa al estar enmarcada en una perspectiva comprensivista Vieytes (2004), tiene como finalidad describir detalladamente contextos sociales, poniendo énfasis en la mirada de los actores que intervienen en dichos contextos. Por consiguiente, es la metodología cualitativa la que permitirá guiar la siguiente investigación, con el fin de profundizar en la personalidad corporativa de la organización en cuestión, en un contexto interno y bajo las apreciaciones de quienes comparten dicho entorno.

En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística Taylor y Bodgan (1987) bajo el supuesto que las ideas y significados varían con relación al contexto en el que se producen y las interacciones que los propios participantes tienen con la realidad objeto de estudio.

El hecho de analizar la identidad corporativa de la organización investigada, se ha considerado conveniente abordar dicho estudio a través del contacto directo con miembros de la institución, realizando entrevistas en una primera instancia y luego encuestas en una segunda etapa, con el objetivo de lograr mayor precisión en el análisis y complementar con la observación de otras variables que conforman y hacen a su personalidad organizacional. Por ello, una de las técnicas de recolección de datos a utilizar será la entrevista en profundidad ya que dicho concepto se refiere a “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras” (Taylor y Bodgan; 1987:101). Para complementar la técnica anterior también se recurrirá a la encuesta por cuestionario, ya que la misma permitirá proporcionar un conocimiento de primera mano con la realidad y alcanzar un grado alto de precisión en los resultados. Así mismo la observación no participante permitirá profundizar en las variables correspondientes de la cultura organizacional.

La riqueza del análisis de la investigación radicará en la triangulación de las tres técnicas mencionadas para la recolección de datos. El cruce de diversas versiones por medio de las cuales se recopilaban los datos, permitirá lograr una comprensión compleja y acabada de la identidad corporativa que posee la organización con el fin último de ser utilizada como recurso de imagen.

En lo que respecta a la muestra de la investigación, será una muestra no probabilística intencional. Este tipo de muestra fue escogida con el objetivo de aprehender la perspectiva de los actores, recurriendo a una selección intencional de los sujetos de acuerdo con los objetivos y propósitos de la investigación.

Para fundamentar lo anterior expuesto, Padua conceptualiza a las muestras intencionales como la “selección de casos que resultan ser típicos” (...) “resultan de importancia en las etapas exploratorias de la investigación, sobre todo si se utiliza a estos casos como informantes claves sobre situaciones específicas” (1996: 83)

Por su parte, Vieytes (2004) plantea criterios que hacen de guía a las características que se deben considerar a la hora de seleccionar la muestra, y por tanto, contribuye a tomar una correcta decisión al momento de identificar los informantes. Para la investigación a desarrollar se considera adecuado seleccionar la muestra basándonos en la pertinencia (identificación de participantes que pueden adoptar calidad y cantidad a la información) la adecuación (obtener datos pertinentes y suficientes que

den lugar a una completa descripción del fenómeno) y la disponibilidad de acceder al lugar de la investigación.

Por último, serán los informantes claves los que se seleccionarán para ser entrevistados y encuestados los que permitirán recabar la información deseada, los mismos apadrinan al investigador en el escenario y son fuentes primarias de información (Taylor y Bogdan; 1984:23) Por tanto, son los testigos privilegiados, los que por su posición, su acción o sus responsabilidades, tienen un amplio conocimiento del problema.

En el caso de la presente investigación, se ha considerado pertinente seleccionar a una muestra de diez informantes claves, los mismos se explicitan a continuación:

- Presidente
- Gerente General
- Responsable de Administración
- Responsable de RUTA
- Responsable de Institucional
- Responsable de Capacitación
- Responsable de Prensa y Comunicación
- Personal de niveles inferiores

### **7.3 Instrumentos de investigación.**

Los instrumentos de investigación utilizados para la realización del presente trabajo se detallan en el punto 12.1 del anexo.

## 7. 4 Operacionalización de variables

<b>Objetivo</b>	“Identificar cuál es la concepción global de la organización respecto a los elementos que definen su filosofía”		
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumento</b>
Conocimiento y adhesión de la misión.	Misión Organizacional	- Conocimiento de los servicios y beneficios.	- Entrevista Área: Misión.
		- Denominación de la misión actual	
		- Conocimiento claro y específico de la actividad gral. de la organización.	
Conocimiento de la dirección a seguir y correspondencia entre altos mandos y el resto de la org.	Visión Organizacional	- Conocimiento de la perspectiva a futuro	- Entrevista: Área: Visión  Análisis en base a las características que debe poseer una visión para que sea válida, brindada por el autor Albrecht Karl.
		- Capacidades que desea desarrollar y de las actuales profundizar	
		- Orientación estratégica	

<b>Objetivo</b>	“Identificar las pautas básicas compartidas por los miembros de la organización, para caracterizar su cultura organizacional”		
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumento</b>
Cultura Organizacional	Valores Corporativos	- Conocimiento y descripción de los valores de la org.	-Entrevista (Determinar los valores que prevalecen en la organización) - Encuesta (Jerarquización de los valores)
		-Aspectos que mantienen unida a la Fuerza de trabajo	
	Ritos Organizacionales	Actos organizacionales que se hagan con continuidad o cumplan las cualidades para ser considerados ritual	Entrevista y observación directa. Categorización en base a la clasificación brindada por Deal y Kennedy.

	Estilo de dirección	Comportamiento de la dirección- Comunicación directivos- subordinados	Entrevista- Observación- Encuestas- Basadas en el modelo de análisis de Blanchard.
	Estructura Organizativa	Organigrama	Observación
	Normas Organizacionales	Reconocimiento de pautas que guían el comportamiento del personal	Entrevista Personal al Gerente General

<b>Objetivo</b>	“Identificar la comunicación de la identidad corporativa a través de los soportes de comunicación y la conducta diaria del personal”		
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumento</b>
Comunicación corporativa	Comunicación de diseño	Isologotipo- Tipografía- Gama Cromática-	Guía de observación-
	Acciones de comunicación	Medios de comunicación interna y externa.	Guía de observación
	Conducta Corporativa	Atención personal y telefónica. Espacio físico y condiciones del lugar.	Guía de observación

## 8. Presentación y Análisis de datos

A partir de los datos recabados en la investigación de campo, mediante la utilización de diversas herramientas de investigación, se procede a exponer la información obtenida con el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados al comienzo del presente trabajo.

- **Filosofía Corporativa (misión y visión organizacional)**

### MISIÓN ORGANIZACIONAL

Cómo se ha mencionado anteriormente unos de los componentes que conforman a la filosofía corporativa es la misión organizacional. No hay estructura física, idea innovadora o voluntad al trabajo que pueda cobrar vida si no es sobre una efectiva declaración de misión. CEDAC, posee una misión organizacional, que ha sido materializada en el transcurso del año anterior cuando la cámara realizaba todos sus cambios de reingeniería para obtener la certificación de calidad ISO 9001.

La misión actual de CEDAC, es la que se muestra a continuación:

- ◆ Defender y representar los intereses empresariales de nuestros asociados ante organismos públicos e instituciones autárquicas o privadas.
- ◆ Fomentar el desarrollo del sector autotransporte de cargas, orientando su accionar hacia actividades que aumenten la capacidad competitiva de las empresas.
- ◆ Ofrecer actividades de capacitación y asesoramiento a los asociados sobre distintos aspectos del accionar empresario.
- ◆ Gestionar y ejercer la representación gremial ante autoridades públicas e instituciones privadas, de toda medida, acto o resolución que implique una mejora técnica o económica para la actividad empresarial del sector.
- ◆ Prestar amplio asesoramiento y colaboración a los poderes públicos en todos los problemas relacionados con el sector de transporte de cargas, representando y sosteniendo los derechos e intereses de los asociados ante dichos poderes.
- ◆ Mantener a todos los socios informados y actualizados acerca del acontecer sectorial.

Nada más apresurado y previsible al fracaso si no se antepone la definición de la misión en forma clara, concreta y por escrito. Como se observa, la misión de CEDAC presenta la particularidad de asemejarse a una declaración de objetivos, en lo que sólo se proponen muchas cosas, y al ser demasiada extensa deja de ser una herramienta fácil de memorizar. Una correcta declaración de misión debe exponer de manera concisa el negocio o la razón de ser de la organización, ya que es la base principal sobre la que se construirá el resto de las funciones y actividades de la institución.

Para determinar el conocimiento que tienen los integrantes de la razón de ser, del propósito final que tiene CEDAC, se comienza indagando sobre la precisión conceptual que el público interno puede ofrecer acerca de lo que hace CEDAC, a qué se dedica y a quién sirve su funcionamiento, con el fin último de identificar la operatividad y practicidad de la misión que actualmente posee la organización.

Cuando al personal de CEDAC, se le consulta acerca del conocimiento que se tiene sobre la actividad que lleva adelante la cámara, se observa que los datos son muy vagos, limitados a la actividad que cada uno desempeña, y no a la que desarrolla la cámara en general. Es decir, los entrevistados se focalizan a lo que cada uno realiza desde su área, de hecho esta situación se presentó en la entrevista realizada al personal del área Institucional y del área RUTA:

*“La actividad principal de Cedac es que reúne los empresarios del transporte, la parte institucional se refiere a las mejoras que pueden hacerles a los afiliados”*

*“En Cedac se realizan trámites relacionados a las empresas de transportes de carga, esta área específicamente se dedica al trámite de RUTA( Registro Único de Transporte de Automotor ) donde se saca la habilitación para circular con carga”*

La falta de precisión por parte del personal de la organización, al momento de definir la actividad principal o fin último que persigue CEDAC, resulta del desconocimiento de la misión organizacional y por consiguiente por no estar redactada de manera concisa y concreta, para que permita una accesible memorización y ser utilizada como herramienta para identificar el punto de partida hacia el propósito principal que persigue la institución.

Por lo tanto, saber cuál es la razón de la existencia de la organización es un factor esencial y de primer orden. Conocer con seguridad la actividad principal que lleva adelante una institución permite unir esfuerzos y perseguir un propósito común.

Con el objetivo de seguir indagando acerca esta situación, se procedió en las entrevistas a consultar al equipo de trabajo de CEDAC, cómo procederían en el momento de que se presentara una persona interesada en afiliarse a la cámara, de esta manera se buscaba identificar el conocimiento que el personal posee de lo que es y lo qué hace la organización y cómo lo transmite. Sólo una minoría comentó los beneficios y servicios que dirían a una persona interesada en asociarse a la cámara, ya que la mayoría de las respuestas fueron como las siguientes:

*“Le diría a la persona que conozco como se maneja todo acá,(...) y sé que ha crecido muchísimo ahora, no sólo económicamente sino en infraestructura, en servicios que está dando”*

*“La Cámara ofrece muchos beneficios que al empresario del transporte le son útiles”*

Es justamente la misión la que establece las coordenadas a seguir para lograr el fin último de toda organización, y en el caso del personal de CEDAC evidentemente no es tarea fácil, ya que no sólo es difícil para ellos conceptualizar la actividad general de la cámara, sino también, expresarse con precisión ante una situación como la planteada, comunicando de manera detallada y específica los servicios y beneficios que se ofrecen.

También, se presentó el problema cuando los entrevistados al no saber desenvolverse ante el escenario diseñado, comentaban que no conocían como actuar ante esa situación porque es otro el departamento que se encarga de interiorizar a la persona interesada en afiliarse. Sin embargo, el mayor problema se identifica cuando se observa que no hay un acuerdo entre los entrevistados acerca del departamento que específicamente informa al interesado los servicios que ofrece la cámara.

*Responsable del área Capacitación:*

*“Ahora está encargado de eso el área de Institucionales”*

*Responsable del área RUTA:*

*“De por sí eso no estaría encargada ésta área, a la persona se la derivaría al área de Administración”*

Inclusive uno de los entrevistados, al no saber definir con exactitud el quehacer de la organización respondió de la siguiente manera:

*“Con respecto a la información que se le daría a una persona interesada en la cámara, no tenemos ningún folleto informativo que le permita a la persona analizar lo que se hace, que beneficio le da a la persona hacer el RUTA por ejemplo, siendo socio de la Cámara. Y los beneficios serian peaje... mas que nada esos”.*

Ante lo anteriormente mencionado, se advierte la necesidad de una misión organizacional que esté claramente comunicada interna y externamente, y que se encuentre en permanente exposición a fin de fortalecer el conocimiento institucional en los integrantes de la organización.

Por otro lado, también se les preguntó acerca de cuáles son los beneficios que captan a los afiliados, con el objetivo de comparar éstas respuestas con las que se daban al principio de la entrevista acerca de los beneficios que ofrece la cámara. De esta manera, se deseaba analizar si el empleado nombraba en primer lugar los beneficios que atraen a los afiliados. El resultado de este juego de preguntas fue positivo, ya que hay una correspondencia entre los beneficios mencionados en primer lugar y los que asumen que son los “captadores” de nuevos afiliados. Esto se constata con la tabla N° 9 que a continuación se expone.

Figura N°5: Los Beneficios nombrados en primer lugar por el personal de CEDAC

Beneficios nombrados en primer lugar y mencionados como “captadores” de nuevos afiliados.	Pregunta: ¿Qué beneficios ofrece la cámara?	Pregunta: ¿Cuál de los beneficios que ofrece CEDAC consideran que es la razón por el que las personas se interesan y afilian a la Cámara.?
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Gestión REFOP (reintegro de las contribuciones patronales)</li> </ul>	Entrevistado 1: <i>“REFOP, el descuento en los peajes, el asesoramiento que recibe el asociado en aspectos contables, legales e incluso económicos (...)”</i>	Entrevistado 1: <i>“Hay distintas franjas, hay asociados cuyo interés es el descuento del peaje, hay asociados que están por el REFOP, y está el grueso que les sirve el tema de la información y el asesoramiento”</i>

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Descuento especial en peajes provinciales</li> </ul>	Entrevistado 2: <i>“El descuento especial en los peajes, REFOP, cursos de capacitación en aspectos legales y laborales, (...)”</i>	Entrevistado 2: <i>“Por los beneficios que tiene, uno de los más grandes es el REFOP, y el otro es 30% de descuento de peaje en Camino a la Sierra. Sólo pueden tener ese beneficio asociándose a la cámara, inclusive todo el asesoramiento legal”</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Información-Asesoramiento</li> </ul>	Entrevistado 3: <i>“ Información (página web, Newsletter, revista bimensual), REFOP, descuentos en peajes provinciales...”</i>	Entrevistado 3: <i>“Mas que todo por el REFOP, el descuento del peaje...”</i>

. Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos en las entrevistas realizadas al persona de CEDAC

El análisis que se obtiene de esto, es que el personal conoce y menciona los servicios que mayor preferencia le otorga el afiliado o la persona que está interesada por favorecerse de los beneficios de la cámara. Sin embargo, el personal debe conocer y dar a comunicar fehacientemente la totalidad de los beneficios que le permitirá al posible afiliado disfrutar. De lo contrario es posible la sensación de escasez que le dejará a la persona que tiene intereses en formar parte de la cámara. Esta situación se agrava más aún, con la falta de medios de comunicación que permitan informar acerca de las prestaciones que entrega la cámara. Ya que la correcta formulación de la misión debería ir acompañada de acciones concretas de comunicación para otorgarle al personal el respaldo que necesita para brindar seguridad y exactitud al momento de exponer los beneficios que ofrece la cámara y fortalezca su gestión.

Para resumir, CEDAC al poseer una misión demasiado amplia, no le ofrece una guía que permita determinar e identificar las funciones básicas que la organización desempeña, las necesidades que satisface al sector del autotransporte y los servicios o beneficios que oferta. Dejando de esta manera un profundo margen de confusión por parte de las personas que trabajan en la organización.

Se considera pertinente limitar el concepto de su misión, lo derivará en centrarse en una dirección común, aportar estabilidad y coherencia en las operaciones que se realizan y actuar de manera segura con discernimiento del propósito que se persigue. Esto provocará credibilidad y fidelidad en los presentes y potenciales afiliados, logrando una relación estable y duradera entre las partes.

## VISIÓN ORGANIZACIONAL

Tal como sostiene Capriotti, la visión señala el ¿A dónde quiero llegar? y por lo tanto, es la guía que une los esfuerzos que moviliza a la empresa.

En el caso de la organización analizada, no posee una visión definida, no está creada ni materializada, y con el objetivo de encauzar los principios básicos que conformaría a la creación de la misma, se procedió a preguntar acerca de los elementos que permitirían determinar estratégicamente el futuro de la organización, y encontrar un concepto coherente de la perspectiva a largo plazo que debería adoptar CEDAC.

A continuación se exponen los elementos que han sido necesarios identificar para luego elaborar la visión estratégica de la cámara.

La visión para que sea válida debe basarse en:
1. Lo que proporciona valor a la cámara y lo perciben como real. ¿Se percibe como la esencia que mantendrá y permitirá fortalecer a la organización?
2. Perspectivas a futuro del personal en la organización
3. La orientación estratégica que persigue la cámara

Los resultados son analizados paso por paso a continuación.

Debido que la visión es la declaración de principios basados en una perspectiva a un futuro cercano que se encuentra entre los 5 o 10 años, se les planteó a los entrevistados responder a determinadas preguntas, pensando en Cedac del presente a 5 o 10 años.

1. En una organización social como CEDAC, que tiene el pleno compromiso de cumplir efectivamente con su objetivo de ejercer la representación gremial y empresaria del sector de autotransportes; deberá prestar mucha atención en la identificación de problemas o dificultades que presentan los afiliados, y en métodos que permitan el aumento y la retención de los mismos. Por esta razón, al personal de la cámara se le consulta acerca de “los servicios y beneficios que proporcionan valor a la cámara y deben desarrollarse con mayor profundidad” y “qué nuevos servicios deberían desempeñarse”, con el objetivo de identificar el nivel de preocupación por parte de los integrantes de la cámara por cómo desempeñar de manera más eficiente y eficaz un servicio y cómo poder atender mejor las necesidades de sus afiliados.

Figura N°6: Apreciación del personal de CEDAC, respecto a los servicios que deberían desempeñarse con mayor profundidad y nuevos servicios que se deberían ofrecer.

Entrevistado	Pregunta: ¿Qué servicio se debería desempeñar con mayor profundidad del presente a 5 o 10?	Pregunta: ¿ Qué nuevos servicios se deberían desempeñar?
Personal Responsable del área de Administración	“El más desprolijo por una cuestión de tiempo es REFOP, (...) y proponer algo para que los afiliados tengan mas comodidades para el pagos de las cuotas”	“(…)hay afiliados que nos dicen que nos quedamos cortos con la cantidad de beneficios que ofrecemos”
Personal Responsable del área de Prensa	“El tema de capacitación, ya que se han mejorado las aulas, (...) el tema de asesoramiento, se debería poner a una persona que se encargue de atender todas las inquietudes de los socios, porque el que se encarga de eso es el gerente y no puede responder con todo (...)”	“ Mejorar las instalaciones de las filiales que están en diferentes localidades, para que el servicio sea bien ofrecido tanto en la casa central como en sus filiales”
Personal Responsable del área de RUTA	“Los socios de la Cámara piden tener algún beneficio para hacer el trámite de RUTA por ser socios, y nosotros tratamos de hacerles las cosas más fáciles pero igual mucho beneficios no le podemos dar”(…).	“la verdad, no sabría decirte”

Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos en las entrevistas realizadas al personal de CEDAC

Es evidente que en todos los planes y objetivos de una institución debe estar contemplado el seguimiento de la satisfacción de sus clientes. Por lo tanto, identificar lo que el afiliado desea, en qué hay que mejorar, e inclusive determinar qué aspectos no están siendo bien atendidos, o qué llamados de atención no han sido percibidos; son características que permitirán establecer en lo que hay que prestar mayor atención.

En la tabla anterior se observa que el personal de CEDAC, demuestra tener conocimiento claro de cómo agregar valor a los servicios y beneficios que se ofrecen a sus afiliados, y que a través de la buena gestión de dichos servicios permitirá a la cámara fortalecerse. Cada responsable de su área identificó los servicios que no están siendo correctamente ofrecidos y no permiten la satisfacción completa de los socios.

Lo anterior mencionado, puede ser considerado un punto a favor para la organización en estudio, pues reconocer con sinceridad los errores que se cometen en la actividad cotidiana no es un aspecto menor, y en el caso de una organización como

CEDAC que se desenvuelve en el denominado tercer sector; entre sus planes y objetivos debe estar contemplado el seguimiento de la satisfacción de cada uno de sus diferentes tipos de afiliados y preguntarse frecuentemente cómo proporcionarles mayor valor, ya que una organización sin fines lucrativos debe ser sustentada por el aporte de sus asociados. Por otro lado, a pesar de existir un conocimiento de los aspectos a mejorar, los entrevistados los mencionan desde su actividad en particular y no desde la totalidad de la cámara, de este aspecto se desprende la escasez de comunicación con la totalidad del personal de CEDAC, ya que como han mencionado en las entrevistas, las reuniones grupales no son frecuentes en la organización, lo que contribuye más aún a la falta de conocimiento conglomerado de las dificultades, problemas o incluso aspectos positivos que se llevan a cabo en la organización.

Por consiguiente, uno de los elementos que debería ser considerado al momento de establecer los lineamientos a seguir, para la formulación de la visión organizacional de CEDAC, es la provisión de servicios y beneficios adaptados a la necesidad de sus afiliados, de manera tal que permitan el desarrollo y sostenimiento de la organización. También realizar actividades grupales, para que el personal pueda contribuir en la formulación de su visión organizacional, con el objetivo de encauzar las diferentes acciones hacia un mismo fin y tomar decisiones que sean acordes a la misma.

2. Las perspectivas a futuro del público interno de la organización, es otro de los fenómenos a considerar para generar su concepto de visión organizacional.

En esta etapa se analizan dos aspectos por separado, por un lado la perspectiva a futuro del empleado en la organización y por otro lado los proyectos a futuro de CEDAC.

Por lo tanto, en una primera instancia el personal de CEDAC respondió a la consigna “cómo se ve, del presente a un futuro de 5 a 10 años en Cedac”. Esto se preguntó con el objetivo de determinar si el personal se siente cómodo en la cámara y desea permanecer en ella y apostar al futuro de la institución. En la totalidad de los casos la respuestas fueron positivas, diciendo que se ven trabajando en una cámara con grandes cambios, más grande, renovada, mejor conformada, más jerarquizada, etc. Es decir las respuestas son en su totalidad ambiciosas y visionarias, y presentan la particularidad de poseer argumentos, con ejemplos, como el siguiente, “*Cuando ingresé a trabajar acá éramos solos 3 personas, y teníamos sólo 150 afiliados, ahora somos muchos más y tenemos más de 500 afiliados, y la cámara ha progresado muchísimo*”

Este es un aspecto positivo que vale la pena resaltar ya que, a pesar de que el personal de la cámara se proyecta a futuro en la organización, la creación de una visión organizacional fomentará más aún el entusiasmo y compromiso por las partes que conforman la cámara, e incentivará al trabajo en equipo y al logro de resultados conjuntamente.

En lo que respecta a los proyectos a futuro de CEDAC, se preguntó al presidente y gerente general acerca de “qué necesidades al cliente se desea satisfacer” y “nuevas tecnologías a implementar”.

Entre las apreciaciones del personal a cargo de los primeros mandos, respecto a las necesidades que se aspira satisfacer en un mediano plazo, se encuentra el deseo de perfeccionar el nivel de gestión para resolver los intereses del sector, optimizando la participación activa en las relaciones laborales y ofreciendo nuevos servicios.

*Gerente General:*

*“Actualmente estamos evaluando la posibilidad de atender una importante necesidad del afiliado, que consiste en una estación de transferencias de cargas, en lo que se está trabajando conjuntamente con la municipalidad de Córdoba. Otro tema puntual, es la reducción del precio de la chapa patente para camiones radicados en ciudad de Córdoba”*

Por otro lado, tanto el presidente como el gerente consideran necesario mejorar las técnicas de información actualmente utilizadas, ofreciendo información calificada, de manera tal que permita al asociado tomar decisiones acertadas.

Por consiguiente, los dos pilares que consideran necesario fortalecer en una perspectiva a futuro, el presidente y el gerente general de la cámara, son la gestión de nuevos servicios y la comunicación.

Esto permite analizar que existe una preocupación acerca de los cambios latentes que se pueden avecinar en la cámara, y que se está examinando las nuevas oportunidades que se deberían desarrollar. Puesto que, estas características permitirán establecer una visión que esté estratégicamente adaptada a la realidad de la organización, a sus recursos, capacidades y demandas del sector.

3. Por último, se consideró adecuado indagar acerca de “la orientación estratégica de CEDAC”, ya que la misma es el vector de la visión organizacional y debe estar conformada en la filosofía diseñada por la alta dirección y comunicada al resto de

los integrantes de la empresa. A su vez, conforma una de las piezas claves de la cultura organizacional y constituye los cimientos de la identidad corporativa.

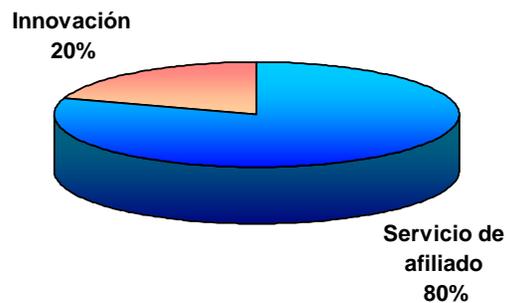
Con el propósito de determinar la orientación que posee Cedac, se procedió a presentarle al personal, tres tipos posibles de orientaciones estratégicas, clasificando características dentro de cada opción a fin de establecer la orientación que consideran que persigue la cámara bajo la percepción de la totalidad de los entrevistados.

*En la entrevista se preguntó: Hacia dónde se orienta más decididamente CEDAC en su conjunto:*

- ◆ *Hacia el servicio de afiliado (otorgando respuestas rápidas, calidad, beneficios, etc)*
- ◆ *Hacia la innovación (invirtiendo en tecnología, renovando los sistemas de gestión, la infraestructura, etc)*
- ◆ *Hacia los RRHH (alta cohesión interna, participación en la toma de decisiones, etc)*

En el gráfico que se muestra a continuación se detalla el resultado de dicha investigación:

Figura N°7: Orientación estratégica de CEDAC



Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos en las encuestas realizadas al persona de CEDAC.

Cómo se puede observar en el gráfico 1, el 80 % coincidieron al responder que la orientación que posee la cámara es hacia el servicio de afiliado, inclusive algunos entrevistados ampliaron su respuesta diciendo:

*“Básicamente yo creo que hacia el servicio de afiliado, primero hay que tener el socio bien y después ir arreglando el resto. Uno teniendo al socio bien, todo lo otro camina...”*

*“Hacia el servicio de afiliados, porque siempre se busca ofrecerles más y mejor los beneficios y si ellos no están conforme con la calidad que les brindamos, tratamos de mejorar para ofrecerles siempre lo mejor”*

Continuando con el análisis del gráfico 1, sólo el 20% consideraron que CEDAC se orienta hacia la innovación, aunque de los entrevistados que seleccionaron como primera opción la orientación hacia el servicio de afiliados algunos consideraron también a la orientación hacia la innovación. Por el contrario nadie mencionó que CEDAC se orienta hacia los Recursos Humanos.

En conclusión, a pesar de que CEDAC no tiene formulada su visión organizacional, se observa que hay un conocimiento de la dirección que debe adoptar la cámara, para ofrecer un servicio adaptado a las necesidades de los afiliados. Puesto que, hay un interés en impulsar y mejorar los beneficios que se ofrecen actualmente e implementar nuevas tecnologías que permitan una gestión eficiente de la actividad.

Los primeros mandos conocen hacia donde debe dirigirse la organización y las circunstancias cambiantes que van a presentarse en un futuro en el sector. A su vez, hay una aceptación positiva por parte de los empleados, de seguir desarrollando su carrera profesional en la cámara. Así mismo, el análisis cierra perfectamente al detectar la orientación estratégica que persigue la organización, según las percepciones ofrecidas por los entrevistados.

Por lo tanto, si CEDAC tuviera su visión organizacional conceptualizada y fuera compartida con el resto de la organización, se obtendría un conocimiento sólido respecto al rumbo estratégico que la organización adoptaría, y sería compartido unánimemente por la totalidad de sus integrantes ya que, evidentemente al no tener formulada su visión, solamente el presidente y el gerente tienen conocimiento de la manera que se procederá para actuar en el futuro. Esto permitirá, al personal responsable de los niveles inferiores, percibir con seguridad hacia dónde se intenta llevar la organización, hacia dónde se debe prestar atención respecto a las expectativas cambiantes del sector y qué cambios se esperan en el futuro.

La exposición de la visión organizacional no dejará margen de error al momento de establecer el rumbo estratégico que deberá seguir la institución.

- **Cultura Organizacional**

Analizar la cultura corporativa que posee CEDAC es otro aspecto fundamental que luego permitirá evaluar su identidad. Por esta razón se analiza cómo se manifiesta

su cultura a través de la identificación de sus valores compartidos, también en las pautas de conductas, en la estructura organizacional y en el estilo que tienen los directivos de conducir la organización. Con el objetivo de establecer como resultado una identidad corporativa basada en el comportamiento, creencias y valores que imperan en la organización.

### VALORES CORPORATIVOS

Al conocer que CEDAC nunca había escrito formalmente sus valores organizacionales, se procedió a indagar sobre la existencia de ellos a través de entrevistas y cuestionarios realizados a sus integrantes.

En una primera instancia se hizo uso de la entrevista personal, con el objetivo de determinar el conocimiento del personal acerca de los valores que predominan en la organización y su capacidad para nombrarlos de manera espontánea. Luego, se preguntó acerca de las características que consideran que debe tener una persona que desea formar parte del equipo de trabajo de la cámara, con el propósito de identificar cuáles son los valores predominantes ante esta situación. Las respuestas se exponen en las siguientes tablas:

Figura N°8: Apreciación del personal respecto a los valores y atributos compartidos.

<b>Valores, atributos o rasgos característicos compartidos que definen a CEDAC.</b>	<b>Característica que debe tener una persona que ingresa a CEDAC.</b>	<b>Valor mencionado.</b>
Entrevistado 1: No supo responder.	“Debe ser muy trabajadora, seria, responsable y resolver siempre los problemas y tareas que se presentan”	Eficiencia Seriedad Responsabilidad
Entrevistado 2: “La transparencia, ya que siempre buscamos que el asociados pueda evaluar nuestro proceder, por eso le damos mucha importancia a los medios de comunicación”	“(…)se busca que sea gente conocida y de confianza. El que ingrese a trabajar a Cedac que sea gente sana, y que sea flexible porque puede que le toque un poco en cada área, tiene que ser buen compañero”	Transparencia Compañerismo Flexibilidad
Entrevistado 3: “La responsabilidad, la buena atención hacia el asociado y hacia nuestros compañeros”	“Cuando yo ingresé me dijeron que acá se valora mucho el grupo humano(…)Característica que se tiene que tener, es ganas de aprender, adaptarte porque hay que tener carácter para tratar ciertos clientes que tienen un mal trato hacia las mujeres”	Responsabilidad Cordialidad Compañerismo
Entrevistado 4: No supo responder la pregunta	“Manejo del sistema, buen trato con la gente, honestidad, compañerismo”	Compañerismo Cordialidad
Entrevistado 5: No supo responder la pregunta	“Compromiso, responsabilidad, prolijidad”	Compromiso Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos en las entrevistas realizadas al persona de CEDAC

Figura N°9: Apreciación del Presidente y Gerente General respecto a los valores de CEDAC.

<b>Valores que mantiene unida a Cedac</b>	<b>Cómo influye el valor mencionado al éxito organizacional</b>	<b>Valor mencionado</b>
Presidente: “Brindar soluciones al asociado” “Amplia vocación de servicio”	No supo responder a la pregunta.	Vocación de servicio
Gerente General: “El respeto, la responsabilidad, yo siempre priorizo la actitud antes que la aptitud”	“Si esos valores no se respetan no se puede ofrecer calidad de servicio”.	Responsabilidad Respeto Actitud Calidad

Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos en las entrevistas realizadas al persona de CEDAC

Se puede observar que las preguntas realizadas al personal no son las mismas que las efectuadas al presidente y al gerente general, ya que se desea primero analizar los valores que los primeros mandos indican que mantiene unida a la fuerza de trabajo de CEDAC y los valores que el personal considera que definen a la Cámara, con el objetivo de analizar la congruencia entre las respuestas que brindan los diferentes integrantes de la organización.

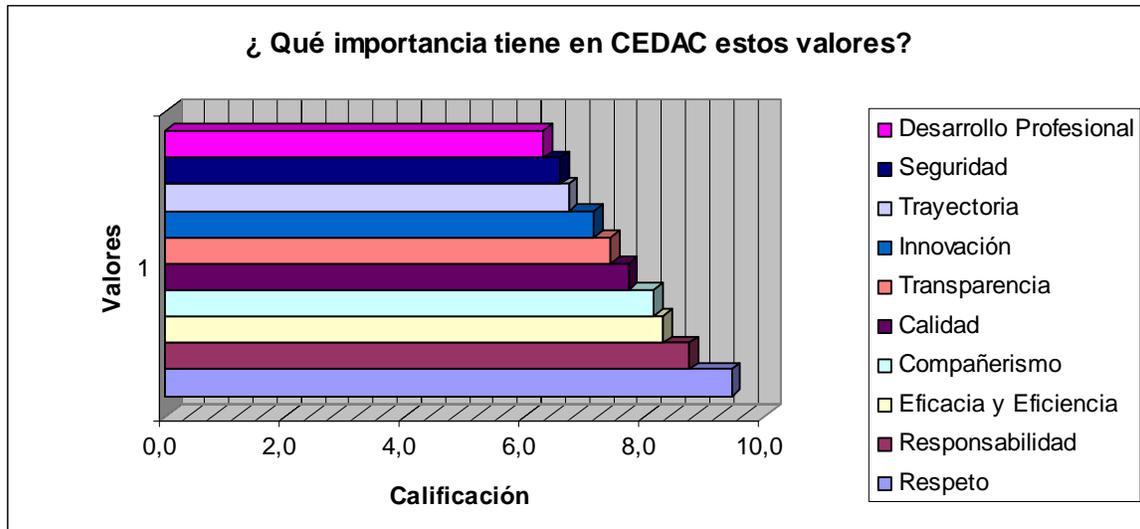
Pues, resulta difícil establecer dicha relación ya que la mayoría de los entrevistados no podían identificar con exactitud cuáles eran los valores que representan a CEDAC, pero sí podían definir las actitudes o atributos que una persona debe tener para ir acorde a la armonía organizacional; la mayoría mencionó el compañerismo, el respeto, la calidad y la responsabilidad, valores que poseen una concordancia absoluta con los mencionados por el Gerente General. De este análisis se aprecia que el personal no conoce que esas pautas básicas que deben ser respetadas en la cámara son los principios básicos que se comparten y se aceptan y por tanto, hacen a su cultura organizacional.

Es por esta razón, que en una segunda etapa del análisis se procedió a utilizar otra herramienta complementaria, la encuesta. Al no obtener respuesta en las entrevistas de manera espontánea, acerca de los valores que posee la cámara, se consideró pertinente realizar la misma pregunta de manera inducida. Es importante resaltar que dicha encuesta, se realizó aproximadamente un mes después de haber efectuado las entrevistas. Ya que, como se ha mencionado, el objetivo de utilizar una técnica secundaria, fue para lograr mayor objetividad y brindar más riqueza al análisis.

Entre las preguntas, se pidió al encuestado que califique del 1 al 10, los valores que en la cámara se consideran importantes. Es necesario destacar nuevamente, que los valores corporativos que el personal debía calificar, fueron extraídos de la lectura de las entrevistas realizadas con anterioridad a ellos mismos.

Los resultados se muestran a continuación:

Figura N°10: Calificación realizada por el personal respecto a los valores de CEDAC



Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos en las encuestas realizadas al personal de CEDAC.

En el gráfico 2, se puede observar, que los valores que mayor ponderación reciben son el respeto y la responsabilidad, y que luego le siguen la eficacia y eficiencia, el compañerismo, y así sucesivamente hasta llegar al valor de menor calificación que es el desarrollo profesional.

Estos valores permiten obtener mayor objetividad a los datos de las entrevistas, ya que la mitad de los entrevistados reconocieron que la responsabilidad y el compañerismo son los valores más importantes para la cámara, por lo tanto se obtuvo un resultado equitativo en ambas herramientas utilizadas (entrevista y encuesta). Aunque un aspecto que se deja entrever en la investigación realizada es que los valores mencionados operan de manera tácita en las relaciones interpersonales de la organización, cómo una vaga idea compartida y cómo un criterio que favorece al bienestar general y establece una guía entre lo que está bien o mal, pero que no están reconocidos como una premisa cultural. La existencia de valores, en tanto códigos y creencias compartidas es vital en el plano de las comunicación para generar una

identidad y consiguientemente darle forma a su imagen institucional, por esta razón se pidió a los encuestados que clasificaran según su criterio los valores que más se consideraban en CEDAC, el resultado se muestra a continuación:

Figura N°11: Los 5 valores más importantes en CEDAC

Los 5 valores más importantes en CEDAC	
1º lugar	Responsabilidad
2º lugar	Respeto
3º lugar	Transparencia
4º lugar	Compañerismo
5º lugar	Calidad

Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos en las encuestas realizadas al personal de CEDAC.

En lo concerniente a los datos arrojados se evidencia en la tabla anterior cuáles son los valores que mayormente caracterizan a la cámara. Evidentemente estos valores son percibidos por la totalidad del equipo de trabajo de CEDAC pero al no estar estratégicamente comunicados son apreciados de manera aislada y personal, y no conjuntamente por la organización. Como aspecto positivo a resaltar, la cámara debería exponer estos valores que en la actualidad operan en lo implícito, que son acordados y no impuestos y posibilitan a identificar positivamente a la organización.

En el marco del presente análisis, se procede a mencionar la función que se le atribuiría a cada valor identificado, respecto a la clasificación que ofrece Deal Kennedy, con el propósito de presentar cómo se evidencian los valores citados por el personal en el ámbito organizacional.

a). Los valores y creencias de una organización indican que asuntos se atienden más asiduamente.

En el caso de CEDAC, los valores que en mayor medida deben ser considerados son la *responsabilidad y el respeto*.

b). Los valores también desempeñan un papel muy importante para determinar hasta dónde puede alguien ascender en una compañía.

En CEDAC, se pretende que las personas que formen parte del equipo humano sean transparentes y buenos compañeros. Esto se puede constatar con el siguiente segmento extraído de una entrevista:

*“El que ingrese a trabajar a CEDAC que sea una persona honesta, y que sea flexible porque puede que le toque trabajar en otra área, y es muy importante que sea buen compañero”*

Por lo tanto, el compañerismo, el respeto y la transparencia son valores ha considerar a la hora de ingresar a la empresa o ascender jerárquicamente.

c). Las creencias y los valores compartidos también desempeñan un papel muy importante en la comunicación al mundo externo de lo que puede esperarse de una compañía.

Por lo tanto, si la cámara se orienta a responder a las necesidades de sus afiliados, es acorde que se incline por satisfacerlos a través de valores como la eficacia y la eficiencia, la transparencia y el respeto.

d). Los valores que son compartidos por los compañeros

El compañerismo, el respeto, la responsabilidad son valores que los integrantes de la cámara comparten, que saben que pueden esperar por parte de sus jefes y compañeros pero que también, desempeñar frente a sus afiliados.

A continuación se muestran los valores que han sido identificados, clasificándolos en base a la categorización establecida por Paul Capriotti.

Figura N°12: Clasificación de los valores de CEDAC.

<p><u>Valores y Principios Profesionales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Transparencia</li> <li>-Trayectoria</li> <li>-Innovación</li> <li>-Calidad</li> </ul>	<p><u>Valores y Principios de Relación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Respeto</li> <li>-Compañerismo</li> </ul>
<p><u>Valores de Uso:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Responsabilidad</li> <li>-Eficacia y Eficiencia</li> <li>-Seguridad</li> </ul>	<p><u>Valores de Base:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Responsabilidad</li> <li>-Compañerismo</li> <li>-Respeto</li> </ul>

Fuente: (Paul Capriotti, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa; 1999: 142- 153)

En conclusión, de acuerdo a los datos arrojados en la investigación se aprecia que el personal recepta en un principio los valores que caracterizan a la organización, pero luego al no ser comunicados o recalcados con continuidad son esfumados y pierden su principal función, la de proporcionar un sentido común de dirección. El razonamiento que se desprende de esto, es que los valores de CEDAC son códigos que evidentemente existen pero que operan en lo implícito, por esta razón sería propicio para la organización justificarlos y legitimarlos exponiéndolos en el plano de la comunicación, con el propósito de favorecer el tejido de relaciones de cooperación e integrar esfuerzos hacia la consecución de una meta concreta que fortalezca a la identidad de la organización en su conjunto.

## RITOS ORGANIZACIONALES

“Guían el comportamiento dentro de la vida corporativa y son, en efecto, la dramatización de los valores culturales básicos” (Deal y Kennedy; 1985:68)

A través de los datos extraídos de las entrevistas, y por medio de las observaciones realizadas en el transcurso de una semana en la entidad, se apreciaron ciertos hábitos que conformarían las particularidades que deben cumplir los rituales. Los mismos se exponen en la siguiente tabla, especificándolos según la clasificación de Deal y Kennedy (1985):

Rito de Integración: se llevan a cabo con cierta repetición periódica.	
Almuerzo	Tiene una duración entre 30 y 45min. La org. Cuenta con un sector específico en el que se integra todo el personal (presidente, gerente, responsables y demás). Se dialoga en conjunto, temas que no son relacionados con la actividad de la cámara.
Cumpleaños	Se celebran los cumpleaños, llevando una torta el cumpleañosero. Meriendan las personas que desean participar. Se realiza después del horario de trabajo.
Cena de fin de año	En los últimos cuatro año, en el mes de diciembre se reúnen en una cena para festejar el cierre del año. La cena es informal, y no se hablan de aspectos relacionados a la empresa.
Rito de trabajo: proporcionan un sentido de seguridad y de identidad común a las actividades diarias.	
Evaluaciones de desempeño	Se realizan al finalizar el año. Las lleva a cabo un responsable de la consultora que constata la ISO 9001 (Bureau Veritas) Hace dos años que se realizan de manera rigurosa y luego se comentan los resultados.
Cursos de Capacitación	Cuando se implementan cambios, innovaciones, etc. se realizan cursos de capacitación.
Rito administrativo: reuniones que se realizan en la organización.	
Reuniones con	La reunión se realiza de manera individual. Los responsables de cada área se

la gerencia	reúnen con cierta continuidad con el gerente general, luego cada responsable hace de conexión entre los integrantes de sus áreas e inclusive con los encargados de sus áreas pero de las filiales.
Junta de Comisión Directiva y Comisión Revisora de Cuentas	Cada lunes la institución se reúne con la comisión directiva para tratar temas y tomar decisiones generales respecto al proceder de la cámara.

Los rituales clasificados en la tabla anterior, son reconocidos como actividades que se realizan comúnmente, que hacen a la vida cultural de la organización pero que no son realizados de manera conciente, es decir, no hay trascendencia de los mismos, no son identificados como pautas compartidas que caracterizan a la cámara y que permiten fortalecer las redes sociales de la misma; solamente se han instaurado en la cotidianeidad de la institución y en caso de que no estuvieran se notarían, o tal vez no.

Sería interesante que en la organización estos rituales tuvieran un sentido, ya que a través de ellos permitiría fortalecer su cultura organizacional y en consecuencia los valores que prevalecen en ella, haciendo que el personal reconozca el propósito que tiene cada actividad, comprenda el sentido de estos rituales y los adopte concientemente en sus tareas diarias.

#### ESTILO DE DIRECCIÓN

Tomado desde un enfoque cultural, se espera que quienes conducen a la organización lo hagan asumiendo y fomentando los valores que prevalecen en ella, de lo contrario se produciría un quiebre cuando la identidad corporativa que se transmite es distinta a la manera de conducir la organización por parte de sus directivos.

Debido que no es lo ideal suponer que los valores sociales sean aplicados en un ambiente de fuerzas dominantes que busca imponer ideas sin ofrecer la posibilidad de participar en la toma de decisiones, se considera adecuado comenzar por identificar la capacidad y oportunidad al diálogo que tiene el personal con sus respectivos supervisores. Respecto a esta cuestión, a través de entrevistas realizadas al personal se pudo detectar que la mayoría considera que en la organización los primeros mandos están dispuestos al diálogo, son abiertos al momento de dar una sugerencia y se permite tomar decisiones urgentes a los responsables de cada área.

Responsable del área de Capacitación:

*“El nivel jerárquico tiene en cuenta nuestras opiniones o sugerencias al momento de tomar decisiones”*

Responsable del área de RUTA:

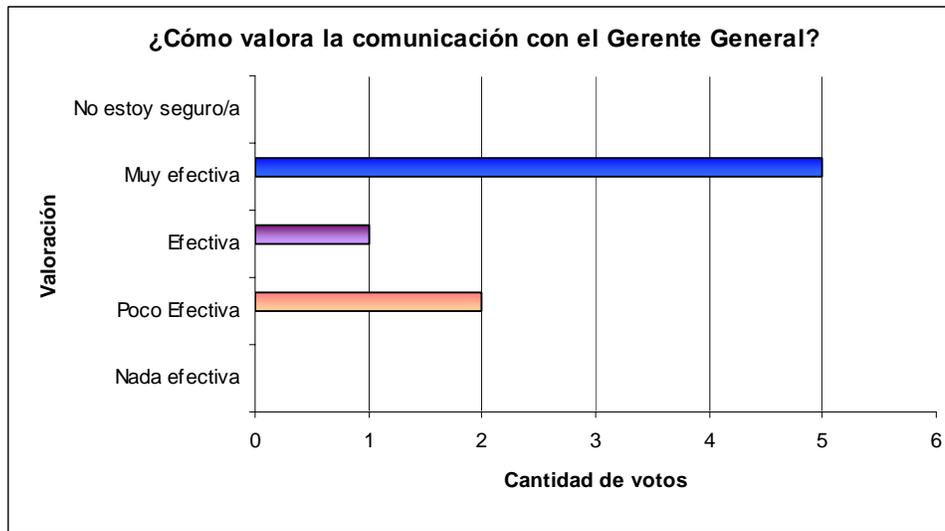
*“(...) tengo mucha relación con el Gerente General, yo puedo tomar decisiones de mi área. Y últimamente he tenido más relación con el presidente, porque nosotros no tenemos contacto con la Comisión”*

Para confirmar lo mencionado, en las encuestas realizadas también se pregunta acerca de la comunicación que posee el personal con su dirigente más cercano.

- ◆ La comunicación entre el Gerente General y el personal de la empresa.

En el gráfico se observa que más de la mitad de los entrevistados consideran que la comunicación que poseen con el Gerente General es muy efectiva.

Figura 13: Valoración del personal respecto a la comunicación que posee con el Gerente General.



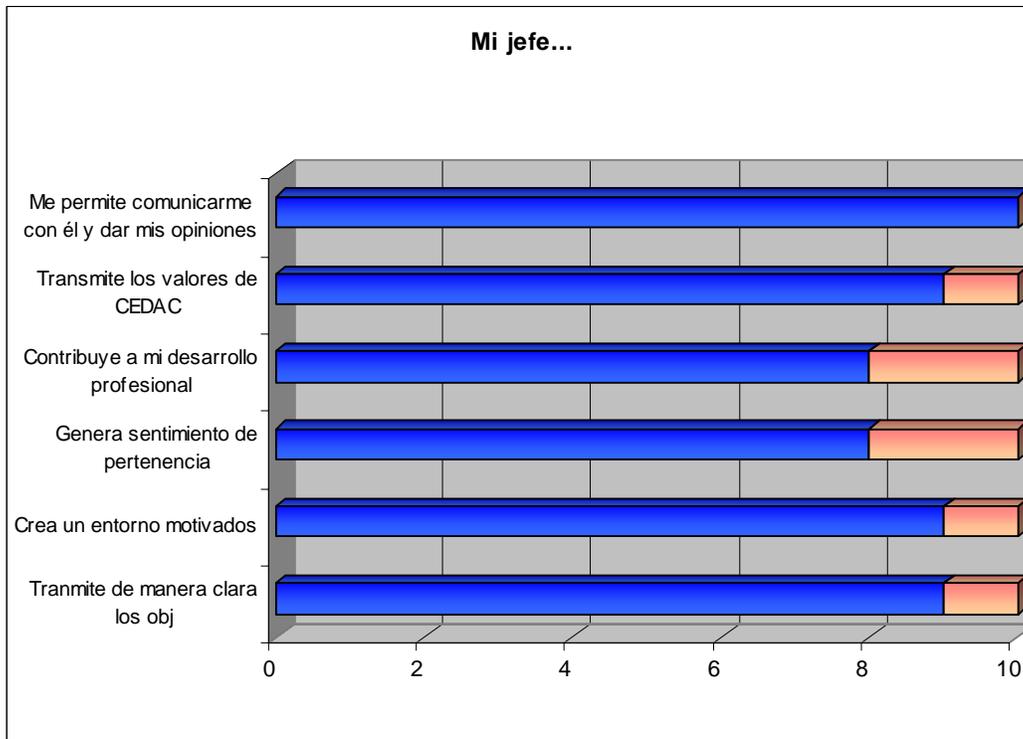
Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos en las encuestas realizadas al personal de CEDAC.

Para determinar el estilo de liderazgo que prevalece en la organización, los conceptos de referencia a utilizar son los propuestos en el modelo de dirección de Blanchard. Dicho autor considera que es requisito necesario para que un directivo posea “comportamiento de apoyo” hacia sus subordinados; tener una fluida comunicación con ellos y que dicha comunicación sea efectiva.

Por lo tanto, debido a que se puede observar en la gráfica anterior, que la comunicación que posee el personal de CEDAC con el Gerente General es para la

mayoría “muy efectiva”, se permite entrever que ante esta situación el gerente invierte un comportamiento de apoyo. Esta característica es acorde a la calificación que recibe el supervisor ante situaciones planteadas al personal, dichas valoraciones pueden apreciarse en la siguiente gráfica:

Figura N°14: Valoración del personal de CEDAC respecto a su Jefe .



Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos en las encuestas realizadas al personal de CEDAC.

Las afirmaciones que se pide al encuestado que valore, fueron realizada en base a las características que debe cumplir un director para poseer un “comportamiento de apoyo”, ya que recordemos que la capacidad de escucha, la posibilidad de que el subordinado exponga sus opiniones, generar sentimiento de pertenencia en la organización y contribuir al desarrollo profesional son algunos de los requisitos que conforman a un estilo de “apoyo” hacia el subordinado. Con el objetivo de identificar la brecha que separa el estilo de dirección actual que prevalece en la cámara y el ideal.

El gráfico se observa, que las calificaciones que reciben las personas que se encargan de determinar las directrices de CEDAC en general y de cada uno de los departamentos es entre 8 y 10. Dichas calificaciones son consideradas positivas, ya que las mismas se realizaban entre una escala del 1 al 10.

Por lo tanto para poder determinar el estilo de dirección que predomina en CEDAC, a partir de los datos extraídos de las diferentes herramientas de investigación utilizadas (entrevista, encuesta y observación) se expone la siguiente tabla:

Figura N°15: El estilo de dirección que prevalece en CEDAC.

Características \ Estilo de Dirección	Directivo	Instructivo o de supervisión	Apoyo	Delegador
Establecimiento de manera conjunta acerca de los objetivos a cumplir.			●	
Independencia para la toma de decisiones de carácter urgente.				●
Comunicación fluida y posibilidad de dar sugerencias			●	
Transmite los valores y sus perspectivas			●	
Contribuye al desarrollo profesional			●	
Crea un entorno motivador			●	
Genera sentimiento de pertenencia			●	

Fuente: Elaboración propia.

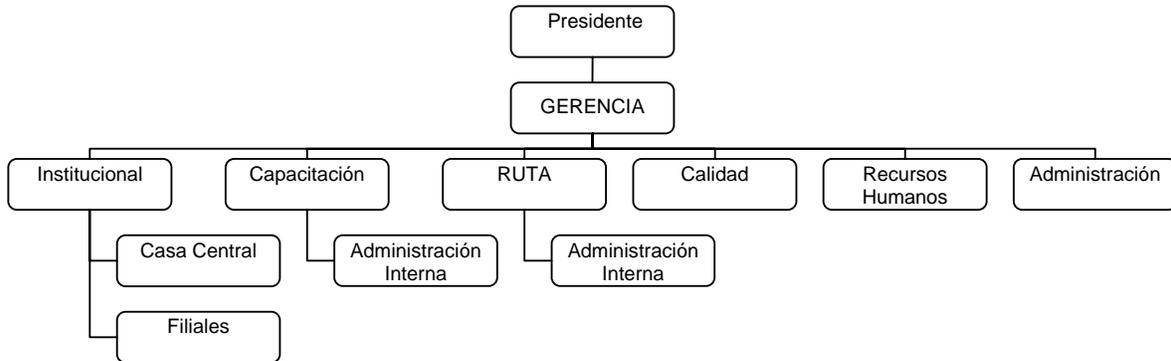
De acuerdo a lo que se observa en la tabla anterior se puede apreciar que en base a los supuestos expuestos, el estilo de dirección que prevalece en la organización objeto de estudio es el de “apoyo”. Ya que los comportamientos de sus directivos van acorde a un estilo que permite tomar decisiones conjuntamente, escuchar sugerencias, y establece un entorno motivador, etc.

Dicho resultado va acorde a los valores que prevalecen en la organización, ya que directivos que se basan en poseer capacidad de escucha y ofrecer la posibilidad de tomar decisiones conjuntas son directivos que buscan la transparencia, que actúan en base a las normas que establece el compañerismo y tienden a ofrecer un servicios acorde a la responsabilidad, eficacia y eficiencia.

Sin embargo esta situación no es compatible con la estructura formal que presenta la cámara, que a continuación se analiza.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizativa de la entidad en estudio ha sido planeada y representada formalmente en un organigrama en el transcurso del año 2007, para poder satisfacer los condicionamientos exigidos para acceder a obtener la certificación de calidad. A continuación se expone su estructura:



El organigrama de CEDAC, presenta la característica de ser el reflejo de las actividades o servicios que ofrece, por lo tanto posee una departamentalización por función empresarial, ya que la agrupación de las actividades se realiza de acuerdo a las funciones de la empresa. La ventaja que posee este tipo de organigrama es que cada departamento se especializa exclusivamente a cada función principal de la organización, y es más fácil para los altos mando el seguimiento o control de cada de ellas, ya que cada departamento posee un responsable que mantiene una conexión directa con gerencia y presidencia. El problema de este tipo de estructura organizacional es justamente que al estar cada departamento focalizado en sus objetivos y tareas específicas, su punto de vista se sobreespecializa y se hace muy estrecho y por lo tanto se debilita la concepción de la actividad global de la empresa y de sus objetivos generales. Otro de los problemas es que en este tipo de organigrama funcional, las decisiones se centralizan en los niveles superiores (presidencia y gerencia general) lo que no es acorde al estilo de dirección determinado en el análisis anterior, ya que una de las características resaltadas anteriormente es la apertura que la entidad le ofrece al personal de tomar decisiones en cada una de sus actividades siempre y cuando contribuyan a favorecer la gestión de la organización. Por esta razón, se presenta la inquietud de si la estructura formal es la adecuada para CEDAC, pues por un lado su

creación permitió reestructurar las actividades en departamentos específicos, ya que anterior a esto “todos hacían todo”, pero se detecta que la manera de estructurar el organigrama no favorece a la coordinación y comunicación, a la descentralización de decisiones y al estilo de dirección que prevalece y por ende a su cultura organizacional.

## NORMAS

A través de la cultura, los gerentes también pueden y deben influir en las formas de actuar de los empleados. Es por esta razón que se identificó los comportamientos y pautas básicas compartidas que integran a la organización y que son impuestas a través de un orden instituido previamente establecido por quienes la dirigen.

“Las normas se encuentran normalmente en los manuales, las reuniones grupales, las reglamentaciones y sirven para regularizar la cultura organizacional” (Deal y Kennedy 1985: 85)

CEDAC, no posee un manual de normas o algo similar, que permita determinar cómo se debe proceder correctamente en la organización, por esta razón a través de una entrevista realizada al gerente general se identificó las pautas básicas en las que deben regirse las personas que participan de las actividades diarias de la institución.

Figura N° 16: Pautas que guían el comportamiento en CEDAC. Apreciaciones del Gerente General

Fragmentos de la entrevistas	Característica a observar
<i>“Cedac vive por y para los socios, por lo tanto la atención al cliente es primordial y saber desempeñarse con cordialidad y respeto”.</i>	ATENCIÓN AL CLIENTE- ACTITUD EN EL TRABAJO
<i>“La higiene personal y de su escritorio es muy importante no sólo por higiene en sí o por orden, sino por respeto a la persona que ingresa a la cámara, porque si se muestra desorden es porque se trabaja con desorden y justamente eso es lo que no queremos”</i>	HIGIENE- APARIENCIA LABORAL
<i>“Se pide que sean puntuales, que se ingrese a trabajar a horario, y en caso de que se llegue tarde o por alguna razón se debe faltar, se pide que se justifique(...)”</i>	HORARIOS DE TRABAJO
<i>“Desde que empezamos a gestionar las ISO, se descentralizó todo, ahora cada uno se hace responsable de sus actividades (...)”</i>	AUTORREGULACIÓN

En la tabla se contempla que las pautas que determinan cómo debe proceder el personal de la institución son influidas directamente por la cultura, ya que se rigen en base al respeto, responsabilidad, eficacia, eficiencia, etc. Esto se observa cuando el

gerente menciona la cordialidad y el respeto ante sus afiliados, responsabilidad en los horarios de trabajo y capacidad para resolver de manera eficiente las situaciones que se presentan en la función de sus trabajos. Por lo tanto se observa una correlación entre los valores que prevalecen en la institución y las pautas de comportamiento impuestas, esto conlleva a fortalecer la percepción de una cultura organizacional favorable. Sin embargo, sería positivo para la institución explicitar el contenido de las pautas básicas de comportamiento de manera tal que contribuya a identificar la cultura de trabajo que fomenta la cámara y favorezca a establecer su identidad corporativa.

- **Factores comunicacionales**

#### COMUNICACIÓN DE DISEÑO

En este instrumento se configura la personalidad pública de la organización, expresando de manera explícita y simbólicamente la identidad global de la misma. (Capriotti; 1992:118)

CEDAC, desde el año 1985 utilizaba el isologotipo que se muestra a continuación, el mismo hacía referencia al transporte en una dirección común. En su gama cromática, se observa que prevalecen los colores fríos como el azul, celeste, negro.



Pero en la actualidad la cámara posee un isologotipo totalmente diferente al de su comienzo. La pieza gráfica se crea a partir de una necesidad de cambio y de renovación por la cual atravesaba la organización. El nuevo isologotipo es el que se muestra a continuación:



Cuando la cámara en el año 2008 cumplió sus 50 años representando al sector de autotransportes de cargas, decidió implementar algunos cambios y entre ellos fue su isologotipo. Haciendo referencia al mismo, se observa que la tipografía utilizada es

palo seco de trazo mediano y color verde, y el isotipo es un círculo en donde en su interior se aprecia claramente rutas, autopistas y cruces que se interceptan prevaleciendo los colores grises, blancos y también el verde. El isotipo es un círculo, ya que representa la integración de las distintas ramas de negocios que se encuentran en el sector de transportes de carga. La cromática del isotipo es suave con un brillo que ingresa desde el ángulo superior izquierdo y posee sombras, mientras que el logotipo no. Mas allá de las connotaciones, que comunica el isologotipo, se aprecia entre sus características que el mismo es descriptivo, ya que enuncia lo que es la organización, y se observa contracciones, es decir las iniciales del nombre total de la organización.

La nueva identidad excedió la simple renovación del isologotipo, ya que también se rediseñó su página Web, gacetilla informativa (newsletter) y revista institucional, con el propósito de que en estos soportes de comunicación mencionados se mostrara el nuevo isologotipo y se lograra la coherencia gráfica. Es de menester resaltar, el hecho de que solamente se modificó el isologotipo de la organización y se lo implementó en los soportes nombrados con anterioridad, el rediseño de los instrumentos de comunicación consistió en la modificación del isologotipo y de los colores, acompañando a la nueva cromática, pero no se modificó el contenido de mensajes institucionales. Es por esta razón que CEDAC debería acompañar los cambios de su identidad visual con la implementación de un programa integral de identidad corporativa, ya que en la organización se dio comienzo a una etapa de “identidad” que quedó estancada en el simple rediseño del logo y en la implementación del mismo para lograr coherencia gráfica, pero en su rediseño y ejecución se dejó de lado otros aspectos como los que respectan al perfil corporativos y a la cultura organizacional, como así también aspectos de los factores comunicacionales.

### **Situación de la comunicación interna en CEDAC.**

A través de encuestas, se procedió a investigar, si la información que CEDAC facilita a su público interno permite a los mismos sentirse comprometidos en el quehacer de la empresa (Implicación del personal), en cumplir con sus objetivos organizacionales y en fortalecer su discernimiento en base a ofrecer información recabada a sus afiliados (Mejora de la productividad). En la siguiente tabla se puede observar los resultados:

1- Se pidió que valoraran del 1 al 10, los siguientes incisos respecto a la comunicación que CEDAC le ofrece. A continuación se presentan los resultados:

**La comunicación que me facilita CEDAC...**

**A:** Me ayuda a sentirme mas comprometido a CEDAC y a cumplir sus objetivos

**B:** Me brinda mayor información para dar a los asociados

**C:** Me ayuda a informarme de lo que sucede en el ámbito externo, respecto a lo que compete a la Cámara.

Figura N° 17: Datos estadísticos de la calificación brindada por el personal respecto a la comunicación.

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Media	7,5	5,5	5,5
Modo	8	8	5
Mínimo	5	5	3
Máximo	10	10	8

Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos en las encuestas realizadas al personal de CEDAC.

congruente

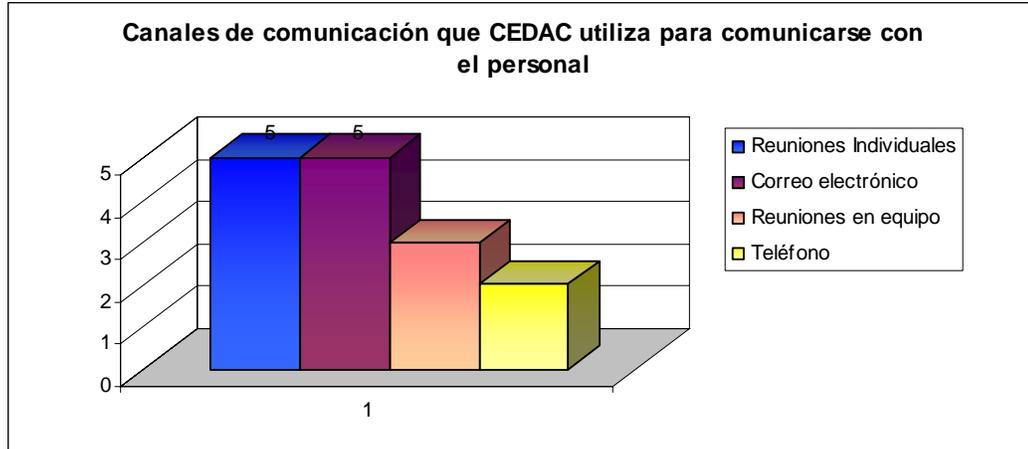
Los datos expuestos demuestran en promedio las apreciaciones realizadas por el personal ante cada supuesto. Con respecto al primero (la comunicación que facilita CEDAC, ayuda al personal a sentirse más comprometido y cumplir sus objetivos) se evidencia una ponderación de siete décimos y medio respecto a las valoraciones manifestadas por los encuestados, lo que permite entrever un buen grado de conformismo por parte de los mismos en relación a la situación mencionada. Sin embargo, este resultado ligeramente positivo, no es congruente al análisis mencionado con anterioridad (parte: misión) cuando se hace alusión a la falta de discernimiento claro y conciso por parte del público interno de la cámara, respecto a la actividad que desarrolla la institución, los beneficios que ofrece a sus afiliados e incluso el rumbo a futuro que prevé adoptar. Pues esta cuestión es meritoria de resaltar, ya que, aunque el personal manifiesta en las encuestas cierto grado de satisfacción por la comunicación que le brinda CEDAC, se observa que la misma es insuficiente en lo que respecta a capacitar al empleado en la consecución de objetivos generales.

Con respecto a los otros dos supuestos (B Y C) que derivan a establecer si la organización provee información que permita potenciar la productividad del empleado, se observa que el resultado es de cinco décimos y medio, un valor relativamente escaso que demuestra mayor disconformidad por parte del personal en referencia a los datos que la organización ofrece para que los mismos puedan desenvolverse correctamente ante las condiciones planteadas en cada enunciado. De hecho esta situación, tiene una correlación absoluta con lo mencionado en el párrafo anterior.

Por lo tanto, de acuerdo a lo manifestado, se considera pertinente que la asociación fortalezca sus medios de comunicación con sus miembros, ya que dicha acción favorece al cumplimiento eficiente de sus objetivos, permite mejores gestiones y evaluaciones, aumenta el conocimiento y la capacitación, e incluso brinda transparencia y participación.

2- El segundo aspecto consistió en identificar las herramientas de comunicación que utiliza CEDAC para comunicarse con el personal.

Figura N°18: Los canales de comunicación que CEDAC utiliza para comunicarse con el personal.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos en las encuestas realizadas al personal de CEDAC.

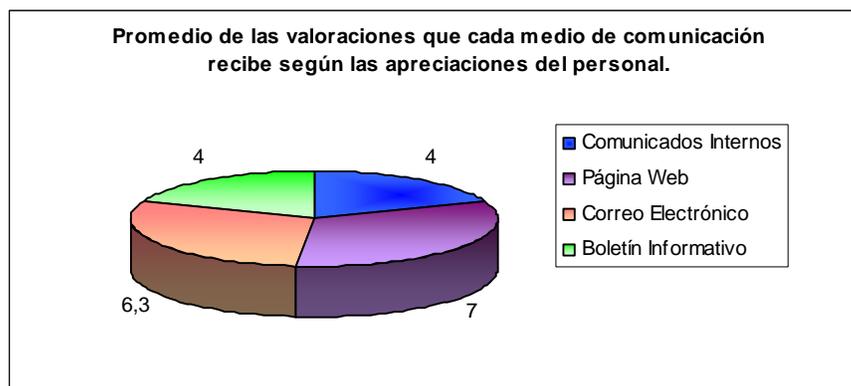
Continuando con el análisis, identificar los canales de comunicación que utiliza la organización con sus miembros es otro aspecto importante, ya que tanto los medios formales como los informales tienen un rol protagónico en algún aspecto de la vida de las instituciones, y por tal motivo deben considerarse con la importancia que les compete, ser administrada y generadas en pos a los objetivos de la organización.

En el gráfico anterior se observa que los medios que más utiliza la cámara para comunicarse con su personal son las reuniones personales y el correo electrónico. Pues este dato, se puede verificar también cuando el personal menciona en las entrevistas, que generalmente para comunicarse entre ellos lo hacen de manera personal, y debido que la cámara posee filiales en la mayor parte de la provincia de Córdoba, es común que los primeros mandos envíen e-mails a la totalidad de las personas que conforman la casa central y las filiales. Por otra parte, se observa que las reuniones en equipo no son frecuentemente utilizadas en la organización, este aspecto es importante resaltar ya que, si bien las reuniones individuales permiten mayor reciprocidad de información puntual y competente a cada área departamental, las reuniones grupales ofrecen una perspectiva más generalizada y amplia de la situación y realidad de la organización. Este aspecto también ha sido manifestado por el personal en las entrevistas, cuando los mismos comentaban la escasa información y conocimiento que poseen respecto a las actividades y funciones que desempeñan las demás áreas de la organización.

Por lo tanto, a partir de lo investigado, se aprecia que en la organización no se restringe al personal la posibilidad de acercarse a dialogar cara a cara con sus dirigentes, canalizar inquietudes o participar en decisiones; particularidad positiva que no en todas las empresas es posible o frecuente observar, y en el caso de CEDAC sí se puede percatar. Es por esta razón, que la organización debería complementar esas reuniones individuales que realiza con responsables de cada área o la comunicación vía e-mails, con reuniones grupales que se establezcan como un sistema de comunicación integrado y organizado, que se lleven a cabo con cierta periodicidad y también, que permitan facilitar la integración de opiniones, conocer la situación de la cámara en general, ampliar las posibilidades de interacción y generar mayor diálogo e intercambio de opiniones. La posibilidad de contacto directo programado y de manera grupal, resulta enriquecedor para todos los niveles de la organización.

Otro aspecto investigado en las encuestas, fue identificar la importancia que el personal le otorga a los diferentes canales que los dirigentes utilizan para comunicarse con ellos. En la gráfica siguiente se observan los resultados:

Figura N°19: Importancia que el personal otorga a los medios de comunicación que utiliza comúnmente CEDAC.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos en las encuestas realizadas al personal de CEDAC.

En la gráfica se observa que los canales de comunicación que menor importancia le otorga el personal, son los comunicados internos y los boletines informativos, por el contrario el correo electrónico y la página web recibe una ligera valoración superior. Estos resultados pueden estar demostrando diversas cuestiones, por un lado que los comunicados internos o los boletines informativos no son considerados de importancia por parte del personal porque dichos canales no son utilizados con frecuencia o porque los datos que se transmiten en ellos no poseen calidad o cantidad informativa, o simplemente, no son canales que se utilicen de manera usual. De cualquier modo, los datos confirman que dichos canales no son apreciados por los miembros de CEDAC, por lo tanto considerar los beneficios que otorga la utilización de estos canales no sería una cuestión de poca importancia, ya que son medios de costo prácticamente nulo, que son dirigidos a un target definido y por ende, con contenido específico.

En este contexto, se diagnostica que la organización no está aprovechando en profundidad el abanico de oportunidades para fortalecer o incluso mantener la afición con sus empleados. Las comunicaciones internas cumplen un escaso papel protagónico en CEDAC, y las que suelen utilizarse no contribuyen a fomentar sus valores u objetivos. Asimismo, no se estimula la comunicación en equipo lo que ocasiona dificultades relacionadas a la falta de conocimiento de la actividad global que se lleva adelante en la cámara, dejando como resultado un alto porcentaje de incertidumbre y un amplio margen de confusión e inexactitud que puede llegar a ser directamente percibido por el público externo de la institución.

## Situación de la comunicación externa

- Página Web ([www.cedac.com.ar](http://www.cedac.com.ar))

La adopción de Internet muestra una modalidad y rapidez en la progresión jamás antes alcanzada por ningún otro medio de comunicación, es por esta razón que la organización en estudio durante el año 2007 y 2008 emprendió mejoras en esta herramienta de comunicación, implementando un diseño distinto, con una gama cromática acorde al nuevo isologotipo. Este soporte es utilizado tanto por el público externo de la cámara, como para su público interno, ya que contiene información que puede ser de utilidad para ambos. Los conceptos transmitidos son principalmente informativos, ya que, lo que genera impacto visual al momento de acceder a la página, son las informaciones competentes al sector de transportes que se encuentran en primera plana, captando directamente la atención del visitante. En lo que respecta al contenido institucional, se encuentra desplazado en uno de sus laterales y se observa que dicho contenido no es concreto y claro. Por ejemplo, uno de los links es “historia” y al ingresar se observa el acta inicial de su fundación, en vez de una redacción que sea amena para leer y entender de manera simple la razón o el propósito por la que fue creada la cámara. Otro ejemplo, es de la manera desordenada y desprolija que se presenta la información pertinente a las direcciones de las filiales.

En relación a la interactividad, es decir lo que permite al emisor y receptor del canal establecer comunicación en este medio bilateral, se observa en el soporte la posibilidad del visitante de dar su opinión en las noticias expuestas en la página y también, participar de encuestas. Con el paradigma de la comunicación vía Internet, los actores tienen la posibilidad de cambiar continuamente sus roles de emisor y receptor a través del mismo canal. En el caso puntual de la página web de CEDAC, se evidencia una escasa participación por parte del lector en los espacios que les son generados para dar a exponer sus posiciones respecto a determinados temas, por ejemplo no hay registro alguno de comentarios u opiniones de los lectores en los lugares que se les otorga para realizar dicha acción. Sin embargo, no sucede lo mismo en la encuesta que invita al lector a opinar a través de una votación el tema propuesto en la misma, ya que, en menos de dos días la encuesta recibió un total de 79 votaciones. Por lo tanto, la interactividad entre los diferentes actores (emisor y receptor) debería establecerse con un retorno más dinámico, de modo tal que le permita a la organización conocer de

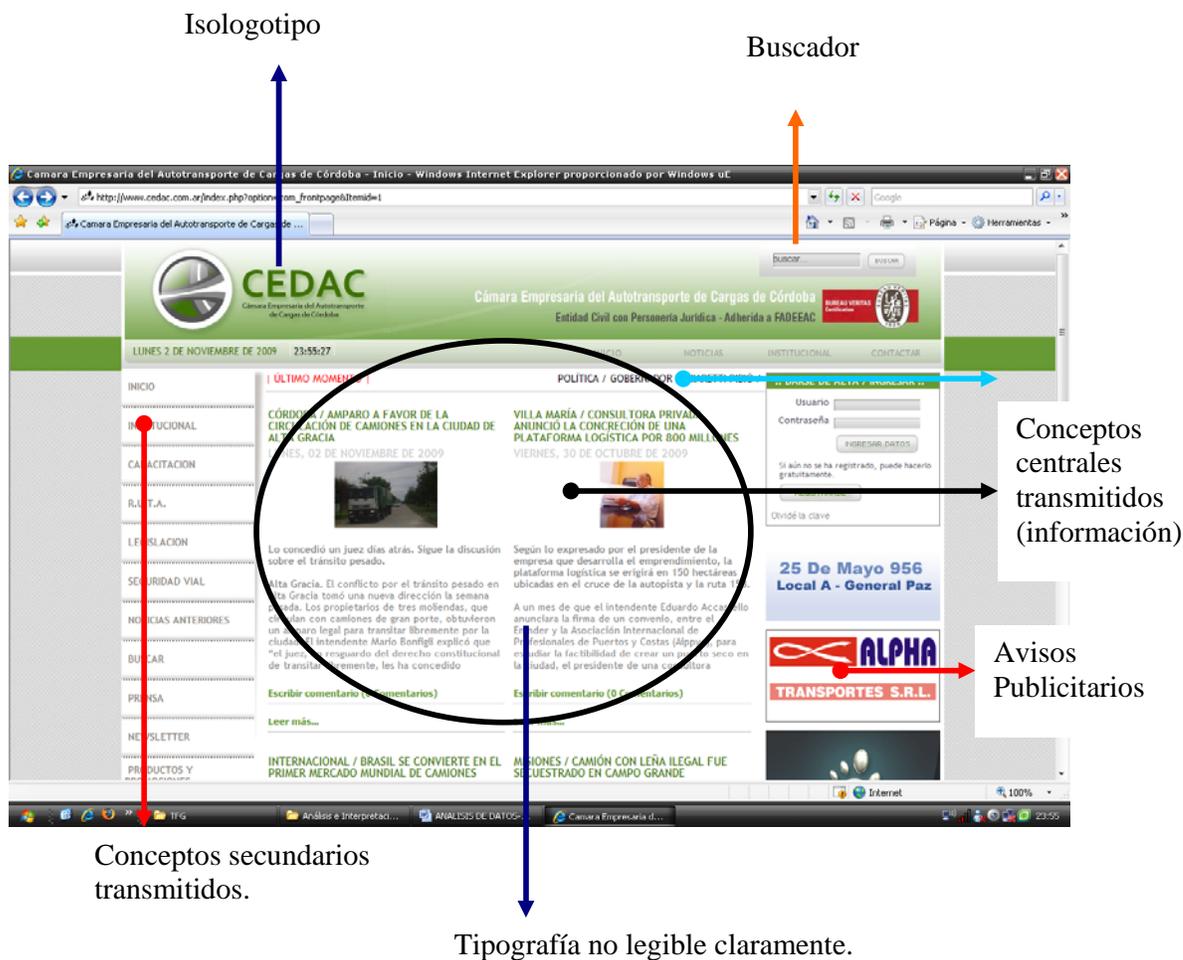
manera más detallada los intereses del lector, y ofrecer información que derive a captar más su atención. No obstante, en el presente se debate de si la página Web es el medio adecuado para establecer una continua interactividad entre la organización productora de la página y sus lectores. Este cuestionamiento se presenta porque en la actualidad existe otros medios como los blogs institucionales que pueden suplir esta característica de interactividad dinámica que en la página web se dificulta, por poseer información más abarcativa y generalizada, como así también un público mucho más amplio.

Otro aspecto importante a destacar, respecto a los nuevos recursos que ofrece la web, es el servicio de noticias gratuito RSS, este servicio lo ofrece la página de Web de CEDAC pero el mismo pasa desapercibido. Este sistema de RSS, es actualmente conocido como una nueva estrategia de comunicación que fortalece la cadena de valor de la producción y distribución de contenido de información, y es a su vez, una herramienta de fácil acceso que permite una conexión directa con el lector generando mayor interactividad y actualización constante. CEDAC, debería potenciar este servicio y explotar mejor sus beneficios. De igual manera, debería fortalecer la información que provee conectando texto- audio y video.

Finalmente, en lo que respecta a los elemento de identidad visual, se observa que los colores predominante de la página son acordes a su isologotipo, pero la tipografía es poco legible por lo colores seleccionados en su formato.

En conclusión, en relación al contenido del mensaje es débil en materia institucional, la red de interconexión con links relacionadas al sector es nula, la interactividad con los usuarios es limitada y el impacto de servicios que generan dependencia del lector hacia el soporte no está siendo bien explotado. Por lo tanto, se evidencia la necesidad de una reestructuración del contenido, un formato tipográfico que genere mayor impacto en la lectura, fortalecer el contenido institucional y la comunicación directamente relacionada al interés del afiliado.

A continuación se puede apreciar el formato de la página Web de CEDAC.



- Newsletter digital- PRENSA CEDAC.

El boletín informativo de CEDAC tiene un formato muy sencillo y con mínimo costo de edición. Acceden a él todos los afiliados de la cámara y las personas que se inscriben en la página web de la organización, con el interés de recibir información específica del sector de autotransporte de cargas de manera gratuita. Los suscriptores reciben en su correo electrónico información de carácter urgente, aviso de actualizaciones que se realizan en la página web e información general pertinente al sector. El envío de las gacetillas depende de la necesidad urgente de información por parte del departamento de prensa, su periodicidad es generalmente semanal.

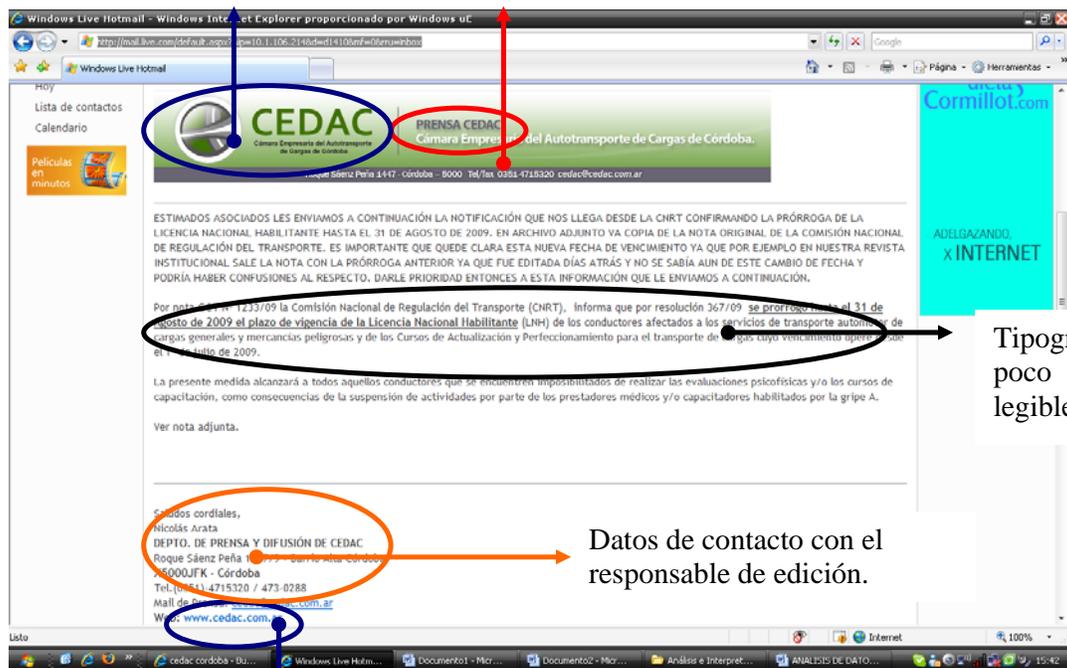
Ofrece la posibilidad de interconexión con la página web de la organización, pero el links está posicionado debajo de los datos de la persona responsable en la edición del boletín, por lo tanto al tener esa ubicación, su legibilidad pasa totalmente desapercibida. Con respecto a la tipografía se observa el mismo problema mencionado en el análisis de la página Web, ya que el color que prevalece en la tipografía es muy suave, generando un débil contraste con el color de fondo.

Por lo tanto, sería adecuado para la organización aportarle mayor valor a este soporte, primero, porque los boletines informativos son mencionado por la cámara como uno de los servicios principales que se ofrecen, para mantener siempre informado y actualizado al afiliado, segundo, los mailing son un excelente medio que permite contacto continuo con el público de interés para la organización, tercero, el contenido de los mensajes son específicos del sector y cuarto, el costo de este medio es muy bajo. Por consiguiente, es fundamental el aporte de una buena dosis de valor en este soporte, ya sea mediante el rediseño de presentación y producción de los contenidos, como así también, desarrollar nuevas herramientas de interconexión e interactividad con los suscriptores.

A continuación se visualiza la newsletter de la organización:

Isologotipo

Nombre del soporte: PRENSA CEDAC



Tipografía poco legible

Datos de contacto con el responsable de edición.

Conexión a la página Web de CEDAC

## Análisis de la revista institucional de CEDAC.

La revista se publica cada tres meses y se distribuye a todos los afiliados por correo y no puede ser visualizado su contenido en la página web de la institución. Su material periodístico se divide en institucional e informaciones del sector y predominan los avisos publicitarios que en su mayoría son relacionados al transporte. La estructura de la revista consiste en tapa (las últimas cuatro tapas de revistas son expuestas en la siguiente página), contratapa (con publicidades), nota editorial (escrita por el presidente de la cámara, en donde también se incluye un recuadro con los nombres de los integrantes de la comisión directiva, revisora de cuentas y staff editores de la revista), luego notas (las cuales no se encuentran en secciones definidas) y la contratapa en la que también se hallan publicidades. En lo que respecta al criterio de calidad de contenidos en las últimas revistas se evidencian notas complementadas con bases de datos y citas bibliográficas, contribuciones de personas de prestigio en el sector (entrevista realizada al ministro de industria de la Provincia de Córdoba, presidente de la Federación FADEEAC, profesionales de economía, administración, etc) y en general se observa que los contenidos de la información son absolutamente pertinente al rubro de transportes. Sin embargo, no se ha evidenciado material periodístico avalado con proyectos de investigación o de índole similar que permita al lector fortalecer su conocimiento en la materia. Así pues, en general el contenido de los mensajes son plenamente institucional, en los que se comenta la participación de la cámara en determinados eventos.

Por otro lado, en relación al diseño se aprecia una alta calidad de impresión y cromática, pero una baja calidad en las fotografías, ya que en su mayoría están mal enfocadas o son muy opacas. Respecto a la tipografía, la misma es homogénea en la totalidad de los últimos fascículos observados, pero es demasiada pequeña y no permite una excelente legibilidad.

Finalmente, se observa que los colores institucionales son respetados en su totalidad, ya que, prepondera el color verde que se resalta en el isologotipo.

En resumen, no todas las organizaciones pueden afrontar el gasto de poder ofrecer a su público de interés un soporte como lo es “la revista institucional”, pues para su producción se debe disponer de personal capacitado para poder realizar las notas periodísticas con calidad de redacción e información, como así también los gastos de impresión y distribución, entre otras cuestiones. CEDAC, cuenta con los recursos

materiales, financieros y humanos para la realización y distribución de la revista, sin embargo se evidencia que no están siendo totalmente aprovechados los beneficios que se pueden obtener por el uso de una herramienta de comunicación tan personalizada como lo es una revista corporativa. Por ejemplo, no hay una estructura o secciones predeterminadas con los contenidos de las revista, la tipografía es poco llamativa, la información que se transmite podría complementarse con proyectos de investigación, análisis científicos, aportes económicos pertinentes al sector etc., de manera tal que la información no se limite solamente a comunicar las actividades que la cámara ha realizado con anterioridad. Vale la pena destacar, que no se desmerita la comunicación institucional que transmite la cámara por medio de este soporte, porque de hecho, es necesario para posicionar y dar a conocer sus acciones de representación en el sector, sino que se considera adecuado ampliar y complementar el contenido informativo y presentarlo con un diseño más innovador, resaltando segmentos especiales de la nota y con una tipografía diferente.



## Análisis de la folletería institucional.

Respecto a este soporte de comunicación, se evidencia que la organización no posee folletería institucional actualizada. En la misma, se visualiza que el isologotipo es el que la organización utilizaba con anterioridad. Posee errores fundamentales, por ejemplo resalta como título mayor “visión institucional” y en realidad luego comunica su misión organizacional, sus servicios y beneficios. Por lo tanto, la organización debería implementar y utilizar correctamente este soporte de comunicación, e incluso actualizar sus contenidos.

Con el propósito de fundamentar lo mencionado, a continuación se muestra el folleto:

El folleto muestra el logotipo de CEDAC con el slogan "Juntos recorramos el camino" circulado en rojo. El título "VISIÓN INSTITUCIONAL" también está circulado en rojo. El contenido del folleto es el siguiente:

**CÁMARA EMPRESARIA DEL AUTOTRANSPORTE DE CARGAS DE CÓRDOBA**

**RUMBO A NUESTROS 50 AÑOS**

**VISION INSTITUCIONAL**

La CEDAC se ve plasmada como, un instrumento de gestión gremial empresaria en defensa de los intereses del Sector del Autotransporte de Cargas, distintivo del empresariado de la Provincia de Córdoba, integrándose a los estratos públicos que generan política sectorial.

**MISION INSTITUCIONAL**

La CEDAC tiene por misión:

- Integrar en su seno a los empresarios dedicados al autotransporte de cargas.
- Fomentar el espíritu de unidad gremial.
- Promover las acciones en defensa de los intereses del sector.
- Proponer ante los poderes públicos la sanción de leyes, ordenanzas o reglamentaciones que se vinculen con el autotransporte de cargas.
- Fomentar el desarrollo del autotransporte de cargas.
- Brindar a sus asociados el apoyo necesario para el mejor desenvolvimiento de sus actividades específicas.
- Ejercer la representación del sector.

**SERVICIOS Y BENEFICIOS QUE BRINDA CEDAC**

**Asesoramiento en:**

- Temas Impositivos
- Normas técnicas y operativas
- Tema Laborales
- Tema contables
- Legislación en general y específica
- Impuestos
- Reintegros Impositivos
- Información a los dueños de cargas
- Modelo descargo de multas

**BENEFICIOS:**

- Gestión REPOP (Reintegro de las CONTRIBUCIONES PATRONALES)
- Peajes Provinciales (RAC), descuento especial para sus asociados
- Disminución de Ingresos Brutos
- Recupero Impuesto a la Transformación de los Combustibles - ITC
- Informes - Elaboración Costo-Km. (distintos rubros)
- Publicación Institucional (Bimensual)
- Portal del Transporte de Cargas [www.cedac.com.ar](http://www.cedac.com.ar)
- Boletín electrónico (Diario).

## LICENCIA NACIONAL HABILITANTE

La Licencia Nacional Habilitante (LNH), es el documento que habilita a conducir vehículos con capacidad de carga de 750 kg. o superior, de tráfico interjurisdiccional de cargas generales o mercancías peligrosas.

Para tramitar la LNH, primero debe tener aprobado el APTO PSICOFÍSICO, de la clínica habilitada para dicho examen. Posteriormente deberá aprobar el CURSO DE CAPACITACIÓN, inscribiéndose en la CPDAC - (Cargas Generales 8 horas - Mercancías Peligrosas Complementario 9 horas - Básico 27 horas).

**Vigencia Curso:** 1 año.

**Vigencia Examen Psicofísico:** 2 años hasta 45 años; Mayor de 45: Imito.

CEDAC, cuenta con un plantel de 22 formadores, quienes han capacitado a 22.000 conductores de cargas generales y más de 1.000 de Mercancías Peligrosas. La entidad cuenta con 31 aulas distribuidas en el territorio provincial y varios centros de inscripción.

### PUNTOS INSCRIPCIÓN CEDAC:

- CEDAC-Cha. Roque Sáenz Peña 1447, B° Cochoa, TEL: 0351-4715320/4730288
- CEDAC-Río Cuarto, Constitución 846, 3° p, TEL: 0358-4641561
- CEDAC-Va. María, Alcen 965, TEL: 0353-4615616
- CEDAC-Jesús María, Pardo J. Peñas 737 TEL: 03525-427302
- CEDAC-San Francisco, Belgrano 1585, TEL: 03564-430478
- CEDAC-Brindmann, San Juan 38, TEL: 03562-490786

### Requisitos para la inscripción a los cursos de capacitación de cargas generales:

- 1 Fotocopia DNI 1° y 2° Hoja
- 1 Fotocopia Licencia de conducir municipal (no debe vencer antes de los 30 días posterior a la fecha del curso)
- 1 Fotocopia de APTO psicofísico
- Original y una copia de boleto de depósito 36281 \$10 Bto. Nación
- Original y una copia de boleto de depósito 320120 \$10 Bto. Nación

Las boletas de depósito puede obtenerlas hujámbolas de la Web, ingresando en la Página [www.cedac.com.ar](http://www.cedac.com.ar), sección: Imprimir boletas de depósito para Tasa. Las boletas de depósito tienen una vigencia de 30 días a partir del pago de las mismas.

### Requisitos para la inscripción a los cursos de capacitación de mercancías peligrosas

#### ALUMNOS BÁSICOS

- 2 Fotocopias de DNI 1° Y 2° HOJA
- Boleto CENT 3201/20 \$29 (Solo se entrega en CPDAC) original y 2 Fotocopias.
- \$180

#### ALUMNOS COMPLEMENTARIOS:

- 2 Fotocopias de DNI 1° Y 2° HOJA
- 1 Fotocopia LNH anterior
- Boleto CENT 3203/20 \$23.50 (Solo se entrega en CPDAC) original y 2 Fotocopias.
- \$60

#### REALIZACIÓN DEL APTO PSICOFÍSICO:

- Clínica de la Familia, 25 de Mayo 881, TEL: 0351-4235070/4251010 Cha. Capital.
- Clínica Neonatólogía, Infán 1348, TEL: 0358-4655758 Río Cuarto.

#### CAPACITACION

- Teléfonos directos: 4730838/4715320/4730488
- [cedaccapacitacion@nrcet.com.ar](mailto:cedaccapacitacion@nrcet.com.ar)
- [www.cedac.com.ar](http://www.cedac.com.ar)



## Análisis de los aspectos comunicativos de la conducta corporativa.

La conducta corporativa de la organización, es decir, sus actividades y comportamientos diarios, también comunican. Es por esta razón, que se procedió a observar ciertos aspectos y comportamientos de las personas que integran CEDAC, a fin de identificar elementos que contribuyen a formar su identidad corporativa.

La conducta corporativa se convierte para los públicos en una fuente de información directa, personal y sin intermediarios, en donde la persona externa recepta e interpreta los mensajes según su propia experiencia y percepciones. Por tanto, uno de los aspectos primeros a evaluar, será las condiciones del lugar, porque generalmente el primer contacto que se realizará es por medio de lo visual. Respecto a esta situación, en la organización analizada, se observa en primer lugar que la apariencia en general de la organización es agradable, la iluminación de los distintos sectores es la adecuada, los mobiliarios fueron recientemente renovados, y durante el proceso de observación se encontraban en su mayoría ordenados y limpios. Las distintas áreas comprenden un espacio amplio y cómodo. El sector de recepción, tiene un tamaño proporcional a la cantidad de visitas y personas que acuden a esta área por día, con asientos para los que esperan ser atendidos. El nivel de ruido ambiental va variando en el transcurso de los

días e incluso del mismo día, ya que, por ejemplo durante las 14hs y las 16hs la circulación de personas aumenta considerablemente.

En la actuación cotidiana, la atención al afiliado es trascendental para evaluar el modo en que la organización comunica y manifiesta su personalidad. El área que recepta las consultas personales y telefónicas, es Capacitación. La persona que ocupa el puesto del mencionado departamento, demuestra ser directa y segura en su trato. En su proceso de observación, demostró ser profesional en su modo de actuar tanto personal como telefónicamente, escuchando con detenimiento las consultas de los afiliados y otorgando respuestas en el acto.

Por otra parte, se ha observado que cada área trabaja de manera independiente, las consultas se hacen directamente al responsable encargado de cada área departamental, por lo tanto se observa una marcada autorregulación de cada departamento. También, se ha evidenciado un ambiente de trabajo armonioso, de distensión, y hay personas determinadas, que por su personalidad colaboran para que el clima organizacional cumpla con esas características.

Finalmente, en la estructura edilicia no impactan los signos de identidad visual, por ejemplo, se evidencia el isologotipo solamente en la fachada de la organización. Tampoco predominan los colores institucionales.

## 9. Consideraciones Finales del Trabajo de Campo

---

La filosofía corporativa, la cultura organizacional y las diferentes modalidades que utiliza la organización para comunicarse con sus públicos, son elementos que actúan como transmisores de la identidad corporativa. A continuación se enumeran los resultados obtenidos en la presentación y análisis de datos:

**1- Filosofía Corporativa:** En el presente trabajo los conceptos fundamentales que han sido evaluados dentro de la filosofía corporativa fueron la misión y visión organizacional. Al analizar la misión organizacional que actualmente utiliza la entidad se detecta que la misma no ha sido correctamente formulada. Esta imprecisión conceptual en su declaración produce un amplio margen de incertidumbre respecto al propósito fundamental que persigue la organización en cuestión. Esta dificultad ha sido evidenciada en repetidas ocasiones cuando el personal no es capaz de establecer y definir con exactitud la actividad principal que otorga la entidad. Incluso, ante una situación planteada en las entrevistas realizadas a los miembros de la entidad, se ha observado un difuso discernimiento en la totalidad de servicios y beneficios que ofrece la institución a sus afiliados. Acompañado a este problema, la organización no utiliza actualmente soportes de comunicación como folletería institucional que permita al personal reforzar su conocimiento acerca de las actividades y funciones que desarrolla la organización. Por tanto, limitar y redefinir el concepto de misión que actualmente posee la entidad, acompañando esta acción con la ejecución de adecuadas y planificadas estrategias de comunicación, no sólo permitirá fortalecer el conocimiento de las funciones y actividades que desempeña la entidad, sino también, facilitará unificar esfuerzos hacia una dirección en común y coherencia en las operaciones que se realizan.

Por otra parte, en lo que respecta a la visión organizacional, la misma no ha sido definida ni materializada. Este factor, no contribuye a visualizar el rumbo a futuro que la entidad desea adoptar, y dificulta más aún, a que tanto el personal como sus afiliados conozcan con precisión los propósitos que persigue la cámara. A pesar de lo mencionado, se ha diagnosticado a partir de las entrevistas realizadas al público interno de la organización, las coordenadas a tener en cuenta para la formulación de su visión corporativa. Por esta razón, al momento de definir su visión debe considerarse los siguientes parámetros: la organización posee una orientación estratégica hacia el servicio de afiliado, se debe fundamentar en una provisión de servicios y beneficios

adaptados a la necesidad de los mismos, y por último debe ser formulada acorde a las demandas del sector, la realidad de la organización, sus recursos y capacidades.

Concluyendo este apartado, se detecta que la organización no está comunicando su filosofía corporativa de manera clara y concisa, imposibilitando a los miembros de la entidad interiorizarla y transmitirla de la manera correcta. Por esta razón, revisar y redefinir su contenido permitirá unificar esfuerzos hacia el propósito principal que persigue la entidad, señalar la dirección que deben adoptar sus miembros y servir de guía para lograr sus objetivos y metas globales. Así mismo, la reelaboración de la filosofía debe ir acompañada de adecuadas estrategias de comunicación para que actúe como elemento dinamizador y faculte a la organización en su conjunto de coherencia y conocimiento exacto de los principios básicos que permiten establecer lo que la organización es y quiere ser.

**2- Cultura Organizacional:** La cultura de una organización es el segundo elemento generador y transmisor de identidad corporativa. Con el propósito de definir la cultura de la cámara, se analizaron un conjunto de aspectos, como los valores, los ritos, las pautas generales que orientan el comportamiento del personal, el estilo de dirección que impera en la organización y el tipo de estructura organizacional. En relación a los valores, se diagnostica que los mismos operan de manera tácita en las relaciones interpersonales de la organización, como una vaga idea compartida y como un criterio que favorece al bienestar general y establece una guía para discernir lo que está bien o mal, pero no están reconocidos como una premisa cultural. A pesar de ello, a partir de la aplicación de diferentes herramientas de investigación, se pudo materializar y jerarquizar los códigos compartidos por los miembros de CEDAC, los cuales son: la responsabilidad, el respeto, la transparencia, el compañerismo y la eficacia y eficiencia. Estos códigos que evidentemente existen pero en un marco implícito, si fueran justificados y legitimados exponiéndolos en el plano de la comunicación, fortalecerían el tejido de relaciones inter-organizacional, y fundamentalmente contribuiría también a integrar esfuerzos hacia la consecución de metas que favorezcan a la identidad de la organización en su conjunto.

La situación es similar para los ritos corporativos, ya que, estas actividades que se realizan con habitualidad en la cámara, que hacen también a su cultura, no son realizados de manera conciente y no tienen un sentido o propósito particular para que los mismos sean valorados. Por lo señalado se diagnosticó que no hay trascendencia de los mismos y no son identificados como pautas compartidas que caracterizan la

personalidad de la cámara y que permitan fortalecer las redes sociales de la misma. De hecho, solamente se han instaurado en la cotidianidad en las actividades internas de la organización y en el caso de que no estuvieran se notarían, o tal vez no.

Dentro de este contexto y también desde un enfoque cultural, el estilo de dirección que prevalece en la organización, de acuerdo a la investigación realizada, corresponde con las características de un estilo de “apoyo”. Este aspecto es concerniente con los valores que prevalecen implícitamente en la organización, ya que, los directivos que se basan en poseer capacidad de escucha y ofrecer la posibilidad de tomar decisiones conjuntas son directivos que buscan la transparencia, que actúan en base a las normas que establece el compañerismo y tienden a ofrecer un servicio acorde a la responsabilidad, eficacia y eficiencia.

De acuerdo a las pautas generales que orientan el comportamiento del personal, se observa que las mismas son influidas directamente por la cultura de la institución. Este hecho se demuestra cuando el gerente en las entrevistas menciona la cordialidad y el respeto ante sus afiliados, la responsabilidad en los horarios de trabajo y la capacidad para resolver de manera eficiente las situaciones que se presentan en cada función laboral.

Por otro lado, se ha diagnosticado que la estructura formal (organigrama) que ha diseñado la organización no es compatible con las características que conforman a su cultura. El organigrama de CEDAC, presenta la característica de ser el reflejo de las actividades o servicios que ofrece, por lo tanto posee una departamentalización por función empresarial, ya que la agrupación de las actividades se realiza de acuerdo a las funciones de la empresa. El problema de este tipo de estructura organizacional es que cada departamento se focaliza en la actividad funcional que le corresponde, perdiendo de vista el concepto de la actividad general que persigue la cámara, y el segundo problema es que en este tipo de estructura formal, las decisiones se centralizan en los niveles superiores, lo que no es acorde al estilo de dirección de “apoyo” que prevalece en la organización. Por esta razón, la organización si desea continuar con la estructura organizacional diseñada debe suplir con actividades específicas, las desventajas que provienen de poseer un organigrama del tipo funcional.

Por lo tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos de los distintos aspectos que contribuyen a determinar de manera global la cultura de la organización, se sugiere un trabajo que permita fortalecer y explicitar las características que reflejan su cultura, con

el propósito de exponer los principios básicos en los que se deben regir los miembros de la organización.

**3- Factores comunicativos:** Finalmente, en lo que respecta a la comunicación para su análisis se la clasificó en comunicación de diseño, interna y externa.

En CEDAC, la comunicación de diseño actualmente es solamente su isologotipo y la utilización del mismo en los diferentes soportes de comunicación (revista institucional, página web, newsletter) de la organización.

Se ha observado que la transmisión de dicho isologotipo es ordenada y estandarizada. Sin embargo la organización no está aprovechando el conjunto de recursos que integran a la comunicación de diseño con el fin de intensificar su identidad. De este modo, la implementación de los signos de la comunicación visual se debería plasmar también en espacios de la organización, en señaléticas, en gigantografías, etc.

Por otra parte, las comunicaciones internas cumplen un escaso papel protagónico en CEDAC, y las que suelen utilizarse no contribuyen a fomentar sus valores u objetivos. Asimismo, no se estimula la comunicación en equipo lo que ocasiona dificultades relacionadas a la falta de conocimiento de la actividad global que se lleva adelante en la cámara, dejando como resultado un alto porcentaje de incertidumbre y un amplio margen de confusión e inexactitud que puede llegar a ser directamente percibido por el público externo de la institución.

En relación a la comunicación externa, la organización posee importante recursos para comunicarse con su público externo, como por ejemplo la página web, el newsletter y la revista institucional. Sin embargo, cuando se analiza y desmenuza las características funcionales de cada soporte, se evidencia en general la necesidad de una reestructuración de contenidos, un formato tipográfico poco legible y escasa o inadecuada información institucional.

En conclusión, se diagnosticó que en la organización se presentan serias dificultades al presentar y comunicar su filosofía corporativa. Por otro lado, en la misma prevalece una orientación estratégica hacia la satisfacción del afiliado, como así también, valores organizacionales como la responsabilidad, el respecto, la transparencia, el compañerismo, e incluso la eficiencia y eficacia. Todos estos éstos parámetros que permiten identificar la identidad o personalidad de la entidad analizada, también se tangibilizan en la conducta corporativa. Por lo tanto, resulta fundamental para la

organización intervenir y trabajar ante un plan de Relaciones Públicas e Institucionales que permita fortalecer la identidad corporativa de CEDAC y revertir esos obstáculos que impiden a la misma alcanzar todo su potencial y aprovechar al máximo sus cualidades; con una adecuada y eficaz gestión estratégica de sus recursos de comunicación y de identidad visual. Como así también, ajustar y planificar todos los mensajes que contribuyen a establecer y definir la identidad corporativa de la institución, con el propósito de establecer la sinergia perfecta entre lo que la organización realmente es y lo percibido por sus públicos.

## 10. Análisis de Factibilidad

Factibilidad	Nivel
Política	Alta
Humana	Alta
Financiera	Alta
Técnica	Alta
Material	Alta

En primer lugar, la probabilidad política es alta ya que por un lado las personas pertenecientes de los altos mandos de la organización consideran pertinente y necesario llevar a cabo un programa que permita fortalecer su Identidad Corporativa y proyectar una Imagen Organizacional a partir de la misma.

En lo que respecta a la factibilidad humana también se la considera alta, por la buena predisposición de los integrantes de la empresa por contribuir en los proyectos que se propone la cámara y por reconocer que las mejoras que incurse la organización afecta positivamente a su condición laboral y a su progreso profesional.

Por otra parte, la organización cuenta con una persona responsable de actualizar los medios de comunicación, de establecer y mantener los vínculos con los públicos externos de la cámara. Lo anterior mencionado, permite inferir la alta probabilidad que el proyecto, no sólo se efectivice sino que continúe en el tiempo.

La factibilidad técnica también es alta, debido que en la organización se puede acceder a la tecnología necesaria para poder gestionar determinadas tácticas propuestas en el plan de acción, ya que la organización actualmente hace uso de algunas herramientas de comunicación y no es un impedimento alguno, realizar modificaciones en los actuales medios de comunicación utilizando escasos recursos económicos.

CEDAC para mantener su certificación de calidad reconoce la necesidad de invertir en actividades que contribuyan a fortalecer su mejora continua. Por lo tanto, actualmente destina una suma de dinero para innovar en diseño, comunicación e inclusive en imagen. Por esta razón, se considera que la factibilidad financiera también es alta.

Por último hay una alta factibilidad material, ya que la estructura organizacional de CEDAC, presenta características propicias para poder realizar adecuadamente el plan propuesto.

En conclusión al presente análisis de factibilidad, las condiciones para llevar a cabo un plan integral de Relaciones Públicas e Institucionales son propicias, ya que no se ha detectado ningún obstáculo que impida su ejecución.

## 11. Plan de intervención profesional.

---

### **Objetivo General:**

- Fortalecer la Identidad Corporativa de la Cámara Empresaria de Autotransportes de Cargas de la Prov. de Córdoba.

### **Objetivos Específicos:**

- Explicitar y formalizar los atributos de identidad de la organización.
- Fortalecer el conocimiento institucional de los públicos.
- Fomentar la identidad visual y los atributos identitarios de CEDAC en su infraestructura.
- Mejorar los vínculos entre el personal de CEDAC y la organización.

## 11.1 Desarrollo de programas y actividades

---

### Programa 1:

“Quiénes somos y hacia dónde vamos”

#### Objetivo:

- Explicitar y formalizar los atributos de identidad de CEDAC.
- Instaurar en el público interno de la organización los conceptos que integran el texto identitario de CEDAC.

*En este programa se pretende definir y comunicar al personal de CEDAC el perfil de identidad de la organización, ya que el mismo se constituye en un elemento estratégico de la entidad, como el instrumento rector de toda su actividad y el generador de una imagen corporativa fuerte y coherente.*

*La filosofía de gestión es un sistema de ideas que explica la razón de ser y el sentido de la organización, sistema del cual se derivan principios y propuestas para las decisiones y el comportamiento de sus integrantes. Opera como un marco de referencia conceptual para entender y tratar las complejas fuerzas que actúan en el interior de la organización y procura establecer las coordenadas para seguir una dirección en común.*

El programa incluye las siguientes actividades:

- Creación del texto identitario.
- Jornada de información y trabajo de dinámica grupal.

## Actividad 1: Texto identitario de CEDAC.

### Justificación:

La filosofía corporativa se conforma de los “principios básicos” que permiten a la organización lograr sus objetivos y alcanzar sus metas. La cultura organizacional también se rige de principios que se aceptan y comparten para luego establecer la forma de conducta adecuada en la organización. La complementariedad de estos principios permitirá individualizar a la entidad e identificar qué es y qué hace, cómo lo hace y hacia adónde se dirige. Este programa consiste en la formalización de los aspectos identitarios de CEDAC que conforman a su filosofía corporativa y cultura organizacional, considerando como premisa fundamental lo abordado en el diagnóstico; en el cuál se advierte la necesidad de reformular de manera clara y concreta la misión de la entidad, como así también crear y materializar el concepto de su visión organizacional y explicitar sus valores. Asimismo, el texto identitario deberá ser plasmado en diferentes recursos de comunicación con el propósito de fortalecer el conocimiento institucional en la totalidad públicos.

### Público objetivo:

Público interno: específicamente para interiorizar en un principio a la persona que ingresa a trabajar en la institución. Al personal actual y junta directiva para que conozcan el nuevo soporte institucional.

Público externo: Asociados y público en general.

### Descripción:

A continuación se presenta el contenido del texto identitario de la personalidad corporativa de CEDAC, elaborado en base a la información recabada en el proceso de investigación del trabajo.

*Nuestra filosofía.*

### Historia:

El 17 de mayo del año 1958, en la ciudad de Córdoba se constituyó la Cámara Empresarial del Autotransporte de Carga de la Prov. De Córdoba. Dicho acontecimiento fue presidido por el Sr. Luís Ruíz de Olano acompañado por representantes de empresas

de transportes y el Sr. Cavasés presidente de la Asociación de Propietarios de Camioneros.

La finalidad primordial que motivó a estos empresario conformar la cámara fue la de representar y defender los intereses del sector de transportes de cargas. Esta premisa une nuestro accionar hasta el presente, y nos convierte en la única institución de la Provincia de Córdoba abocada en generar medios para el crecimiento, productividad y eficiencia del sector de transportes de cargas.

En la actualidad, con más de 50 años que avalan nuestra participación en el sector, hemos obtenido la certificación de la norma ISO 9001:2000 con el propósito fundamental de brindar a nuestros asociados un servicio basado en la calidad. La misma fue otorgada bajo el riguroso control de la consultora especializada en certificación Boreau Veritas BVQi. El sistema de gestión de calidad ISO 9001, nos proporciona un marco de control y guía que nos permite lograr la mejora continua con el objetivo de incrementar la eficiencia en nuestras actividades operativas y aumentar la satisfacción de nuestros asociados.

CEDAC, unida por el esfuerzo hacia una misma dirección, fomenta el crecimiento productivo y competitivo del sector empresarial de transportes de cargas de la Prov. de Córdoba.

Nuestra misión:

“Defender y representar los intereses empresariales del sector de autotransportes de cargas de la Prov. de Córdoba ante organismos públicos y privados, con el propósito de fomentar su desarrollo y aumentar su capacidad competitiva”

Nuestra visión:

“Ser la cámara referente del sector de transportes de cargas que a través de la gestión eficiente, responsable y transparente impulse a las empresas transportistas a alcanzar altos estándares de productividad y competitividad”.

### Nuestros valores:

Son los principios que rigen nuestra manera de actuar y de relacionarnos en todos los aspectos de nuestra vida, en el trabajo, ante la familia y en toda la sociedad.

**Responsabilidad:** asumimos el compromiso de responder de manera rápida y segura las necesidades de nuestros asociados.

**Respeto:** nos esforzamos por mantener una actitud prudente y correcta ante situaciones que corrompan la armonía laboral. Buscamos aprender de nuestros errores y fortalecer nuestras virtudes.

**Transparencia:** nos mostramos tal como somos, obrando desde la honestidad para forjar buenas intenciones y generar confianza.

**Compañerismo:** construimos relaciones basadas fundamentalmente en la solidaridad y sinceridad. La armonía no se logra por casualidad, es la voluntad individual para el beneficio del equipo.

**Calidad:** concebimos una gestión basada en la mejora y progreso continuo con el propósito de aumentar la satisfacción de nuestros asociados a través de la eficiencia en el trabajo. CEDAC, certificada por la norma de calidad ISO 9001:2000

### Recursos Humanos

- Profesional de Relaciones Públicas e Institucionales
- Personal de la cámara.

### Recursos Materiales y Técnicos

- Material de imprenta
- Computadora

### Recursos Económicos

- Se incluye en los honorarios del encargado de RPI \$2500 (mensual)

## Actividad 2: Jornada Informativa y Dinámica Grupal.

### Justificación:

Debido que los trabajadores son los principales portadores de los valores o atributos de una organización y dichos atributos son principalmente percibido por medio del comportamiento y modo de comunicarse de los mismos, resulta fundamental realizar una actividad que permita conocer, interpretar e internalizar los conceptos que se han integrado al perfil corporativo de CEDAC. Por tanto, se considera pertinente realizar dos reuniones con el personal, de manera tal que en el primer encuentro los participantes se informen de los conceptos y significados de los componentes de la filosofía corporativa de la organización y por otro lado, en un segundo encuentro lograr que el personal reconozca e interactúe con esos nuevos componentes, con el propósito que interpreten e internalicen la importancia de cada elemento que conforman la filosofía de la institución. De este modo, se trabajará dinámicamente con los participantes a través de rol-plays, cuentos y videos interactivos, ya que estas innovadoras herramientas permiten desarrollar capacidades entre las partes para lograr determinados objetivos, en este caso, internalizar la misión, visión y valores de CEDAC en el personal. Las personas aprenden mejor cuando participan en una actividad que impone desarrollar habilidades para resolver ciertos problemas o concentrar su atención ante una determinada situación. También, se buscará estimular el trabajo en equipo y fomentar la cooperación.

Primero: Jornada informativa

Público objetivo: personal de CEDAC.

### Descripción:

- La jornada tendrá lugar en la sala de juntas de la casa central de CEDAC. La actividad se desarrollará un día sábado (por ser día laboral para el personal de CEDAC pero sin atención al público) al principio del mes de julio del año 2010 y tendrá una duración aproximada de 3 horas.
- El moderador de la actividad será el profesional de Relaciones Públicas e Institucionales, con la ayuda y participación del presidente y gerente general de la cámara.

- Con tres semanas de anticipación, se comunicará a todo el personal de CEDAC de todas las filiales, el día, hora y lugar en que se realizará el encuentro. Se enviará pasajes a los empleados de las filiales.
- El propósito fundamental de la reunión es dar a conocer los nuevos conceptos que integran al texto identitario de la organización y los diferentes formatos en el que serán plasmados.

Objetivos de la jornada informativa:

- Informar acerca de la situación actual que atraviesa la organización.
- Actualizar al personal de CEDAC acerca de los proyectos y objetivos que se llevarán a cabo en la organización en el transcurso del año 2010.
- Comunicar los nuevos conceptos que integran y conforman la filosofía corporativa de CEDAC.

Al personal de CEDAC se le entregará la siguiente carpeta que luego utilizará en las sucesivas reuniones:

Diseño de Tapa y Contratapa:



Diseño del interior de la carpeta:



Cronograma de actividades de la Jornada Informativa:

 <b>CEDAC</b> <small>Comisión Ejecutiva de Administración del Aeropuerto de Ezeiza</small>	
Av. Roque Sáenz Peña 2447 Ciudadela 1280 Buenos Aires, Argentina (011) 475-5320 (475-0434) (011) 475-5326	
. Cronograma de actividades para: <b>Jornada Informativa.</b>	
Horario	Jornada Informativa.
. 9:00 a 9:45	Tema: Balance general de la situación actual de CEDAC y pronóstico para los restantes años. Por el Presidente de CEDAC Sr. José Alberto Avata. Tema: Nuevos Proyectos y objetivos a cumplir para el año 2010. Por el Gerente General de CEDAC Sr. Rolando Pérez.
. 9:45 a 10:00	Mesa de debate.
. 10:00 a 10:25	Coffe Break.
. 10:30 a 11:30	Tema: Nuestra filosofía Corporativa. . Presentación de las problemáticas detectadas en el transcurso del año 2009. (Investigación realizada para el proyecto de aplicación: La Identidad Corporativa de CEDAC) . Presentación de la filosofía corporativa de CEDAC y los diversos soportes en los que se verá plasmada (carpeta institucional, folletos, merchandising, etc.). Por Valentin Dorca. Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales.
. 11:30 a 11:45	Mesa de debate.
. 11:45 a 12:00	Cierre a cargo del Gerente General Rolando Pérez.
<a href="http://www.cedac.com.ar">www.cedac.com.ar</a>	

Segundo: Dinámica Grupal.

Público Objetivo: personal de CEDAC.

Descripción:

- La actividad se desarrollará en la segunda semana de julio del año 2010, es decir en la semana subsiguiente de la jornada informativa. Tendrá una duración aproximada de 6 horas. La actividad se llevará a cabo en instalaciones de la cámara. A la mitad de la jornada los participantes participarán de un almuerzo que estará a cargo de un servicio de catering previamente seleccionado.
- El moderador de la actividad será el profesional de Relaciones Públicas e Institucionales.
- Con tres semanas de anticipación, se comunicará a todo el personal de CEDAC de todas las filiales, el día, hora y lugar en que se realizará el encuentro. Se enviará pasajes a los empleados de las filiales.
- El propósito fundamental de la dinámica grupal es internalizar los valores de CEDAC (compañerismo, respeto, transparencia, responsabilidad, trayectoria y calidad) mediante actividades específicas como por ejemplo el rol-play. Ya que los participantes deberán reproducir situaciones reales a las que se enfrentan con cotidianidad en su ámbito laboral, con el fin de aprender a desarrollar habilidades que les permitan actuar sin dejar de lado los parámetros adecuados para cumplir con los valores que se propone comunicar la organización.

Objetivos de la dinámica grupal:

- Conocer e interpretar los valores de CEDAC.
- Identificar las pautas a seguir para cumplir con los parámetros que posee cada valor.
- Lograr que los participantes puedan desarrollar habilidades de cooperación, flexibilidad, confianza y cortesía.
- Desarrollar y aplicar principios de comunicación efectiva.

## Cronograma de actividades:



**Cronograma de actividades de Dinámica Grupal:**

<b>Inicio: 10:30hs.</b>	Se dará comienzo a la actividad con un video que introduce la importancia de evitar los conflictos, reconocer que existen diversas personalidades en una organización y la importancia de trabajar en equipo. El video tiene una duración de 6 minutos. Luego de ello los participantes deberán responder a un cuestionario para luego debatir en grupo y reconocer modos de comportamiento adecuados para lograr la armonía laboral.
<b>Apertura de la jornada con palabras de bienvenida por parte de los directivos de la Cámara. Entrega del material proporcionado para la jornada.</b>	
<b>10:45 a 12:15hs</b>	
<b>Primer módulo: La importancia de los valores en CEDAC. Nuestros valores.</b>	Las preguntas serán:
<b>Introducción general del tópico principal de la jornada: los valores. Presentación de casos de organizaciones que rigen su accionar por medio de valores.</b>	1. ¿Cuáles son los roles y las características de los integrantes de su área de trabajo?
<b>Actividad que deberán desarrollar los participantes: Rol- Play "Mi conducta en CEDAC". Se les presentará a los participantes dilemas en el que juega un papel principal los valores para conocer como proceder ante cada caso o situación. Finalizada la actividad se realizará conjuntamente conclusiones pertinentes al tema.</b>	2. ¿Qué conflictos suelen producirse a raíz de esos roles?
	3. ¿Con qué animal o personaje te identificarías según el rol o características que tienes en tu equipo de trabajo? Explica porque lo seleccionaste.
<b>12:15 a 13:30</b>	En la segunda etapa del módulo se trabajará en los conceptos "el grupo y el individuo y la importancia de poder contar con una misión y una visión en una actividad". En esta etapa los participantes leerán un cuento "El vuelo de los gansos" en el que identificarán los conceptos mencionados y discutirán la moraleja del relato.
<b>Almuerzo.</b>	
<b>13:30 a 14:45hs</b>	<b>14:45 a 15:00hs</b>
<b>Segundo módulo: Evitar el conflicto y trabajar en equipo.</b>	<b>Cierre de la dinámica grupal. Comentarios y conclusiones de lo aprendido en la jornada.</b>

www.cedac.com.ar

## Recursos Humanos:

- Profesional de Relaciones Públicas e Institucionales
- Personal de CEDAC
- Responsables del Servicio de Cátering seleccionado para las jornadas.

## Recursos Materiales y Técnicos:

- Computadora
- Materiales de librería
- Retroproyector
- Cantidad suficiente para todos los participantes de: carpeta institucional, folletos, merchandising, etc. que será entregado en la jornada informativa.

## Recursos Económicos

- Jornada Informativa: \$1550
- Dinámica grupal: \$3850

## Evaluación:

La evaluación de ambas jornadas estará comprendida por una guía que establezca las características a observar durante el transcurso de la actividad. Los parámetros a identificar serán los mencionados a continuación:

- 1- Puntualidad en el comienzo y finalización de la actividad
- 2- Puntualidad en el tiempo establecido para cada disertante
- 3- Cantidad de ausentes al evento
- 4- Elementos requeridos en el salón (retroproyector, micrófono, iluminación, sonido, etc.)
- 5- Calidad y cumplimiento del servicio de catering.
- 6- Participación y predisposición del público

Por otra parte, en la jornada “Dinámica Grupal” a los participantes se les entregará una encuesta que deberá ser completada al finalizar la reunión. La encuesta se presenta a continuación:

**CEDAC**  
Centro de Estudios de Desarrollo y Capacitación  
Av. Roque Sáenz Peña 2447  
Ciudad  
Buenos Aires, C.A.B.A.  
Tel: (011) 432 5330, 4375 9438  
0112 412 5330

**Cuestionario respecto a la "Dinámica Grupal" del día de la fecha.**

Por favor, responda a las siguientes preguntas...

**Nivel de lo aprendido.**

• ¿En que medida, considera usted que lo aprendido puede ser redusable/fructífero para su actividad laboral? (Marque con una cruz la calificación que merece su apreciación. Siendo 5 la puntuación máxima y 1 la mínima).

5 4 3 2 1

• ¿En que medida, considera usted que las actividades desarrolladas en la jornada se adaptaron a las necesidades actuales de su trabajo? (Marque con una cruz la calificación que merece su apreciación. Siendo 5 la puntuación máxima y 1 la mínima).

5 4 3 2 1

**El ambiente de aprendizaje.**

• ¿Ha recibido ayuda y respuesta a sus consultas o inquietudes? (Marque con una cruz la opción que usted considere).

Siempre A veces Nunca

**Nivel de impacto.**

• ¿Esta actividad ha contribuido a su proceso de cambio? (Marque con una cruz la opción que se adapta a su apreciación respecto a la pregunta).

Abсолютamente, sí. Moderadamente. No, en ninguna medida.

**General.**

• ¿Cuál es su satisfacción general con la actividad desarrollada?

Muy satisfecho Satisfecho Moderadamente satisfecho Insatisfecho

Por favor mencione los valores de CEDAC:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

Por favor escriba con sus propias palabras la misión y visión de CEDAC:

Misión: \_\_\_\_\_

Visión: \_\_\_\_\_

Por favor, marque con una cruz la opción que usted considera respecto a su nivel necesidad en recibir capacitaciones.

Muy necesario Moderadamente necesario No lo considero necesario.

En caso de que usted considere necesario recibir capacitaciones, nos sería de gran ayuda conocer en que área le interesaría. Por favor menciónelas.

\_\_\_\_\_

¡Muchas Gracias por su buena predisposición!

www.cedac.com.ar

## **Programa 2:**

### *Comunicación institucional*

#### Objetivo:

- Fortalecer el conocimiento institucional de los públicos.
- Mejorar el contenido de carácter institucional de los soportes actuales de comunicación que utiliza la entidad.

*La comunicación institucional hace referencia a los mensajes que la organización transmite, mediante los cuales se presenta como entidad y como sujeto social, con el propósito de establecer lazos de comunicación con sus diferentes públicos. Por tanto, si se pretende fortalecer la identidad corporativa de la organización, es necesario comenzar a proyectarla a través de adecuadas estrategias de comunicación que actúen como elemento dinamizador y facilite a la organización en su conjunto de coherencia y conocimiento preciso de los principios básicos que permiten identificarla y establecer lo que la entidad es y quiere ser.*

*Con la ampliación y modificación de los contenidos institucionales de CEDAC se procederá a implementarlos en diferentes soportes de comunicación con el propósito de fortalecer y mejorar el conocimiento en materia institucional tanto en su público interno como externo.*

El programa incluye las siguientes actividades:

- Creación de la carpeta institucional
- Creación de brochures informativos
- Diseño y presentación de productos de promoción (merchandising)
- Modificación del sitio Web
- Rediseño de Newsletter
- Creación de plantilla de email.
- Modificación de revista institucional

## Actividad 1: Creación de la carpeta institucional

### Justificación

La personalidad se proyecta a través de diversas técnicas de comunicación, una de ellas es por medio de la carpeta institucional. Este soporte es un excelente medio para transmitir los atributos identitarios de la organización. Pues, si la misma es presentada en un gramaje de alta calidad con colores y fotografías de alta definición, se convierte en una importante carta de presentación para quién desea interiorizarse acerca de la entidad.

### Público Objetivo:

- Personal de CEDAC
- Asociados de CEDAC
- Persona interesada en afiliarse a la Cámara

### Descripción

Para el diseño del brochure se deberá considerar lo siguiente:

- Contenido institucional: Filosofía de la Cámara (historia, misión, visión y valores) Se complementará esta información con objetivos de la cámara, servicios, beneficios e información de contacto.
- En el interior del soporte habrá una solapa para agregar folletos con contenido específico de cada función departamental. (Esta acción se explayara en detalle en el apartado siguiente) y una ranura para añadir tarjetas personales.
- Tamaño del pliego abierto:
- Gama cromática: prevalecerá el color institucional (verde y gris)
- Gramaje del papel: 300gr. Papel Ilustración
- Cantidad de ejemplares: 1000 unidades.

Pliego externo e interno de la Carpeta Institucional:



Pliego externo con solapa:



## Interior de la Carpeta Institucional:



## Tiempo

La acción se llevará a cabo en el transcurso del mes de mayo del año 2010, y en julio del mencionado año se presentará al personal específicamente en la jornada informativa que se desarrollará. La cantidad de ejemplares impresos se calcula para aproximadamente 2 años.

## Recursos Humanos

- Profesional de Relaciones Públicas e Institucionales
- Diseñador Gráfico
- Personal de Imprenta

## Recursos Materiales y Técnicos

- Material de imprenta
- Computadora
- Programas de diseño

#### Recursos Económicos

- Diseño e Impresión de la carpeta institucional: \$2260.

#### Evaluación:

Con el propósito de evaluar la calidad informativa y de diseño de la carpeta institucional, se le consultará al personal de CEDAC de manera informal en la “Jornada Informativa” desarrollada en el Programa 1 las siguientes cuestiones:

- Calidad del material
- Colores que prevalecen y correspondencia con los colores institucionales de la organización.
- Practicidad de entrega.
- Calidad y claridad de mensajes transmitidos.
- Qué datos agregaría o modificaría
- Cómo evalúa en general al soporte.

## Actividad 2: Folletos informativos departamentales.

### Justificación:

A partir de la investigación realizada se diagnosticó que el personal requiere de material informativo acerca de las funciones principales que desarrolla la organización, es decir, de las características y cualidades de los servicios que ofrece CEDAC y los requisitos necesarios que deben conformar los asociados para hacer uso y ser favorecidos por los mismos. Actualmente la cámara entrega un folleto institucional e informativo que contiene datos desactualizados que dificulta el trabajo y la gestión del personal.

Este material permitirá dar a conocer mejor las actividades que realiza la cámara, reforzar la comunicación institucional y fortalecer el conocimiento de su público externo acerca de los beneficios que provee.

### Público Objetivo:

- Asociados de la cámara
- Persona interesada en afiliarse a la cámara.

### Descripción:

Las funcionalidades, características y requisitos de cada servicio que ofrece la cámara se ubicaran en diferentes folletos. La razón por la cual se opta por esta metodología, es porque el contenido informativo que se desea comunicar de cada servicio es muy amplio y específico. Por ejemplo, la persona interesada en saber los beneficios que ofrece realizar el REFOP y los requisitos que hay que tener para poder acceder al mismo, tomará el folleto que brinda esa información específica.

Descripción de los folletos:

- Distribución de los folletos: se ubicarán dos exhibidores, uno al ingreso de la organización y otro en el departamento de Institucional. A su vez, cada área departamental tendrá el folleto con la información correspondiente al departamento.

- Tamaño: A4, ya que, en el diseño de la carpeta institucional se contempla la posibilidad de ubicar en su interior estos folletos.
- Gramaje: 90gr. Papel de ilustración
- Gama cromática: acorde a los colores institucionales.
- Cantidad: 500 ejemplares por folleto.
- Datos institucionales: Datos de contacto con responsable a cargo.
- Contenido de los folletos:



**CEDAC**  
Cámara Empresaria del Autotransporte  
de Cargas de Córdoba

Av. Roque Sáenz Peña 1447  
Córdoba  
cedac@cedac.com.ar  
(0351) 471-5320 / 473-0438  
(0351) 471-9340

**REFOP: RÉGIMEN DE FOMENTO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL TRANSPORTE DE CARGAS**

**¿Qué es el REFOP?**

El REFOP es el recupero de las contribuciones patronales abonadas. Los beneficiarios del régimen serán aquellos sujetos de derecho cuyo objeto comercial consista en el transporte de cargas por automotor sujeto a Jurisdicción Nacional, en sus diversas especialidades de tráfico previstas en el Convenio Colectivo de Trabajo N° 40 del 24 de enero de 1989.

**¿Qué requisitos se exigen?**

- . Estar inscripto en el Registro Único del Transporte automotor (RUTA).
- . Dar cumplimiento a los términos, condiciones y beneficios derivados del citado convenio colectivo de trabajo, especialmente con relación a la escala salarial, y a los aportes y contribuciones a la obra social pertinente.
- . Que todo el personal de conducción tenga su Licencia Nacional Habilitante vigente, de acuerdo a lo normado por la Resolución 444 /1999 de la Secretaría de Transporte Automotor y sus disposiciones reglamentarias, en las condiciones de su vigencia.
- . La certificación contable debe tener un dictámen y debe dirigirse a la razón social de la empresa y para ser presentado ante la Secretaría de Transporte de la Nación. Una certificación puede incluir la totalidad de los meses presentados.

Los formularios Anexo I Anexo II (apéndice A o B) y el Anexo III de la Disposición 6/2008 de la Subsecretaría de Transporte deberán ser confeccionados vía internet a través de la página Web [www.fadecac.org.ar](http://www.fadecac.org.ar) link REFOP. Este es el único sistema autorizado para confeccionar los formularios.

Los beneficiarios deberán arbitrar los medios necesarios para asegurar la correcta impresión de los formularios, en especial la zona de los códigos de barra evitando todo tipo de manchas y escrituras,

como así también se sugiere no utilizar impresoras de matriz de punto y que se aprecien los espacios blancos entre las barras negras del código.

Todos los formularios y documentación presentados deberán llevar la firma y aclaración del titular, representante legal o apoderado. Por favor prestar especial atención a los formularios Anexo I, II y Anexo III.

**SE DEBEN FIRMAR EN EL LUGAR DONDE DICE FIRMA DEL TITULAR, LAS FIRMAS COLOCADAS EN OTRO LUGAR AL INDICADO SERÁ OBSERVADA Y EL TRÁMITE SERÁ RECHAZADO SIN POSIBILIDAD ALGUNA DE SUBSANACIÓN. APARTE DE LA RAZON SOCIAL Y EL CARGO DEBEN TENER INDEFECTIBLEMENTE LA ACLARACION DEL FIRMANTE.**

Toda la documentación que se presente (Formularios Anexo I, Anexo II A, Anexo II B y Anexo III, documentación inicial y respaldatoria) deberá ser foliada al lado de la firma del titular, representante legal o apoderado. Comenzando con el número 001.

Las empresas que hayan optado por abonar las cargas sociales por intermedio del régimen de facilidades de pago deberán solicitar el reintegro total de las contribuciones devengadas en el período y se abonarán cuando se cancele la totalidad de las contribuciones. A tales efectos para certificar la cancelación de las obligaciones deberán presentar, por cada período: fotocopia del formulario 931; fotocopia del formulario por el cual se solicitaron las facilidades de pago y fotocopias de todos los pagos que cancelen las cuotas solicitadas.

**¿Dónde se realiza el trámite?**  
Únicamente en CEDAC Córdoba:  
. Roque Sáenz Peña 1447 . Tel. (0351)4715320/ 4730288 Mail: ruta@cedac.com.ar  
Horarios de atención en Córdoba: Lunes a viernes de 9:00 a 12:30 horas y de 13:30 a 16:30 horas.

[www.cedac.com.ar](http://www.cedac.com.ar)



**CEDAC**  
Cámara Empresaria del Autotransporte  
de Cargas de Córdoba

Av. Roque Sáenz Peña 1447  
Córdoba  
cedac@cedac.com.ar  
(0351) 471-5320 / 473-0438  
(0351) 471-9328

## CAPACITACIÓN LICENCIA NACIONAL HABILITANTE

### ¿Qué es la Licencia Nacional Habilitante?

La Licencia Nacional Habilitante (LNH) es el documento que habilita a conducir vehículos, con capacidad de carga de 700 kg. o superior, de tráfico interjurisdiccional de Cargas Generales y también de Mercancías Peligrosas, aunque en este último caso es sin un límite inferior de capacidad de carga. Esta Licencia es emitida por la Comisión Nacional de Regulación del Transporte y exigible para los conductores desde el año 2004.

### ¿Cómo se obtiene?

Para obtener la LNH deberá primero lograr el APTO PSICOFÍSICO y luego realizar el CURSO DE CAPACITACIÓN.

### ¿Dónde se realiza el psicofísico?

- . Clínica de la Familia, en calle 25 de Mayo 881, Córdoba. Teléfonos: (0351)-4235070 / 4251010.
- . Clínica Neonatológica, en calle Italia 1348, Río Cuarto. Teléfono: (0358)-4655758

### ¿Dónde hay que inscribirse para el curso de capacitación?

#### EN LAS UNIDADES ACADÉMICAS:

- . Córdoba, Roque Sáenz Peña 1447, Bº Alta Córdoba, Tel. (0351)- 4715320 / 4730288
  - . Río Cuarto, Constitución 846, 3º piso, Tel. (0358)-4641361
- #### FILIALES Y/O CENTROS DE INFORMACIÓN:

- . Villa María, Alem 965, Tel. (0353)-4615616.
- . Jesús María, Pedro J. Frías 737, Tel. (03525)-427502
- . San Francisco, Belgrano 1585, Tel. (03564)-430478
- . Brinkmann, San Juan 38, Tel. (03562)-400786
- . Río Tercero, Vélez Sársfield 18, Tel. (03571)-421581

### Requisitos para la inscripción a los cursos de capacitación de Cargas Generales:

#### PARA QUIENES CURSAN POR PRIMERA VEZ:

- . Fotocopia del DNI 1º y 2º hoja.
- . Fotocopia de la Licencia Municipal de conducir en vigencia (y con un vencimiento no menor a 30 días a contar a partir de la fecha del Curso de Capacitación a realizar).
- . Fotocopia del APTO psicofísico.
- . Original y copia de boleto de depósito 362/81 de \$12 que se abonan únicamente en cualquier sucursal del Banco Nación.
- . Original y copia de boleto de depósito CENT 3201/20 de \$12 que se abonan únicamente en cualquier sucursal del Banco Nación.

#### PARA QUIENES RENUEVAN:

- . Fotocopia de la Licencia Municipal de conducir en vigencia (y con un vencimiento no menor a 30 días a contar a partir de la fecha del Curso de Capacitación a realizar).
- . Fotocopia del APTO psicofísico.
- . Original y copia de boleto de depósito 362/81 de \$12 que se abonan únicamente en cualquier sucursal del Banco Nación.
- . Original y copia de boleto de depósito CENT 3201/20 de \$12 que se abonan únicamente en cualquier sucursal del Banco Nación.



**CEDAC**  
Cámara Empresaria del Autotransporte  
de Cargas de Córdoba

Av. Roque Sáenz Peña 1447  
Córdoba  
cedac@cedac.com.ar  
(0351) 471-5320 / 473-0438  
(0351) 471-5320

## RUTA Registro Único Transporte Automotor

### ¿QUE ES EL RUTA?

Es el Registro Único de Transporte Automotor, el cual es obligatorio y con validez oficial por un año, renovable luego de transcurrido ese período de 12 meses.

### LOS BENEFICIOS:

- . Descuento de tasas por transferencia de los vehículos del Registro Nacional de la Propiedad Automotor que acrediten su inscripción en el R.U.T.A.
- . Descuentos en peajes en rutas nacionales concesionadas, a favor de aquellas personas físicas o jurídicas que presten servicios de transportes de automotor a terceros, una rebaja del 100 %, y a favor de las personas físicas o jurídicas que realizan transporte de carga por automotor de carga propia, una rebaja del 30%.
- . Reintegros de contribuciones patronales.

### TRÁMITES QUE SE REALIZAN EN EL RUTA:

- . Inscripciones de empresas y vehículos.
- . Altas y bajas de vehículos.
- . Reválidas de vehículos.
- . Reimpresiones de Tarjetas.
- . Modificación de datos de empresas y vehículos.

### REQUISITOS PARA OBTENER EL RUTA:

- . DNI del titular o apoderado
- . Constancia de Inscripción en la AFIP
- . Nómina de Personal (IMPORTANTE, esta nómina debe contener la siguiente información: nombre y apellido del empleado, número de CUIL del empleado, número del convenio colectivo de trabajo en el cual está inscripto el empleado, CUIT de la empresa)

- . Poder, certificado por escribano público, si no es el titular el que realice la inscripción
- . En caso de inscripciones de empresas debe presentar estatuto o contrato social de la empresa.
- . Título del vehículo.
- . Póliza de seguro (Emitida por la Compañía –No por asesor ni productor- con Nro. de Póliza, vigencia y dominio).
- . Último recibo de pago de póliza.
- . Dador de carga (Nombre y Nro. de CUIT).
- . RTO (Revisión Técnica Obligatoria Nacional).

### CENTROS DE RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA.

- . CEDAC Córdoba . Roque Sáenz Peña 1447 . Tel. (0351) 4715320 / 4730288 Mail: ruta@cedac.com.ar  
Horarios de atención en Córdoba: Lunes a viernes de 9:00 a 12:30 horas y de 13:30 a 16:30 horas.
- . CEDAC . Villa María . Alem 965 – Tel. (0353) – 4615616.  
Horarios de atención: Lunes a Viernes de 8:00 Hs. a 12:30 Hs. y de 16:00 Hs. a 19:30 Hs. / Sábados de 9:00 Hs. a 12:00 Hs.
- . CEDAC . San Francisco . Belgrano 1585 – Tel. (03564) – 430478. Horarios de atención: Lunes a Viernes de 8:00 Hs. a 12:30 Hs.
- . CEDAC . Río Tercero . Vélez Sársfield 18 – Tel. (03571) – 421581. Horarios de Atención: Lunes a Viernes de 8:00 Hs. a 12:00 Hs.
- . CEDAC . Jesús María . Pedro J. Frías 737 – Tel. (03525) – 427502. Horarios de atención: Lunes a Viernes de 8:00 Hs. a 13:00 Hs. y de 16:00 Hs. a 19:00 Hs.
- . CEDAC . Río Cuarto . Constitución 846 - Tel. (0358)- 4641361 (0358)-4641361. Horarios de Atención: Lunes a Viernes de 8:00 Hs. a 12:00 Hs.

### Tiempo

La acción se llevará a cabo en el transcurso del mes de abril del año 2010. La cantidad de ejemplares impresos se calcula para aproximadamente 2 años.

### Recursos Humanos

- Profesional de Relaciones Públicas e Institucionales
- Diseñador Gráfico
- Personal de Imprenta

### Recursos Materiales y Técnicos

- Material de imprenta
- Computadora
- Programas de diseño

### Recursos Económicos

- Diseño, exhibidor de folletos e impresión: \$960

### Evaluación:

Al personal integrante de cada área departamental de CEDAC se le consultará acerca de los siguientes aspectos de los folletos:

- Cantidad y calidad informativa.
- Presentación de la información.
- Diseño del folleto.
- Legibilidad
- Qué información debería ser modificada o añadida.

### Actividad 3: Creación y diseño de productos para promoción (merchandising)

#### Justificación:

Se propone entregar a los asociados y al personal de la cámara material que utilicen con continuidad en su ámbito laboral, con contenido institucional de CEDAC. Con el propósito de fortalecer el conocimiento de los mismos respecto a la filosofía corporativa de la cámara.

#### Público Objetivo:

- Personal de CEDAC
- Asociados

#### Descripción:

En el material promocional prevalecerá contenido institucional, específicamente la misión, visión y valores de CEDAC. Los objetos deberán ser de utilidad y de uso cotidiano para que la persona que los utilice tenga presente a la organización. La distribución de los elementos se hará en el mes de mayo de 2010 (mes aniversario de CEDAC) y se entregarán de la siguiente manera:

- Personal de CEDAC: en la reunión informativa en donde se presentarán los atributos identitarios. (Programa 1, táctica 2)
- Actuales asociados: se enviarán conjuntamente con el envío de la revista institucional. La entrega se realiza por correo electrónico
- Futuros asociados: en su primera vinculación con la organización, con la entrega de la carpeta institucional.

Los elementos serán:

- Anotador - Agenda CEDAC



- Pad Mouse



- Bolsa de Cartón con el isologotipo de CEDAC.



#### Recursos Humanos

- Personal de la organización
- Empresa de regalos empresariales

#### Recursos Materiales y Técnicos

- Insumos de computación
- Programas de diseño
- Material de impresión

#### Recursos Económicos

- Artículos de merchandising: 2350

#### Actividad 4: Modificación de la Página Web

##### Justificación:

La modificación de la página Web responde a la necesidad fundamental de fortalecer el contenido institucional de la organización y la comunicación directamente relacionada al interés del afiliado y mejorar el formato tipográfico y de diseño. A partir de la investigación realizada, se evidenció que predominan artículos de contenido informativo relevantes al sector de transportes y escasea información institucional y la que se encuentra en la página no está correctamente organizada. Además, los recursos que ofrece el sitio no están siendo aprovechados en profundidad por ejemplo, la red de interconexión con links relacionados al sector es nula, la interactividad con los usuarios es limitada y la información no genera dependencia del lector hacia el soporte.

##### Descripción:

En la página Web se reestructurará el contenido informativo e institucional y se ampliará este último mencionando lo comprendido en el perfil corporativo de CEDAC. A través del rediseño del formato del sitio se buscará incentivar al usuario a recorrer cada parte del sitio y hacer uso de todos los recursos que ofrece el mismo.

Su contenido incluirá los siguientes apartados:

**Institucional:** en este links se presentará la historia, miembros de la comisión directiva, misión, visión y valores.

**Servicios:** se puntualiza los servicios y asesoría profesional que ofrece la cámara explicando cada uno de ellos con la posibilidad de ampliar la información de los mismos.

**Beneficios:** se detallan los beneficios que ofrece la cámara al estar asociado a la misma.

**Cómo ser parte:** se solicita al usuario interesado en asociarse a la cámara información pertinente para luego generar contacto con el mismo.

**Nuestros asociados:** se comenta la cantidad de afiliados que actualmente forman parte de la cámara.

**Nuestros Logros:** se presentan los frutos obtenidos por medio de la gestión de la cámara.

**Agenda:** debido que muchos de los trámites que deben realizarse a través de la cámara tienen una fecha límite, se presentará información pertinente a la fecha en particular para que la persona interesada acceda a este links fácil y rápidamente.

**Newsletter:** a través de este links la persona interesada podrá suscribirse para poder recibir la gacetilla informativa que envía la cámara.

**Buzón de sugerencias:** se pretende motivar al usuario a interactuar con el sitio Web y exponer sus inquietudes, disconformidades, etc.

**Sección Participación:** en un sector de la página se ubicará esta sección en donde el visitante podrá participar de la encuesta del mes y el foro en el que se ofrece al participante dejar sus opiniones respecto a un tema específico.

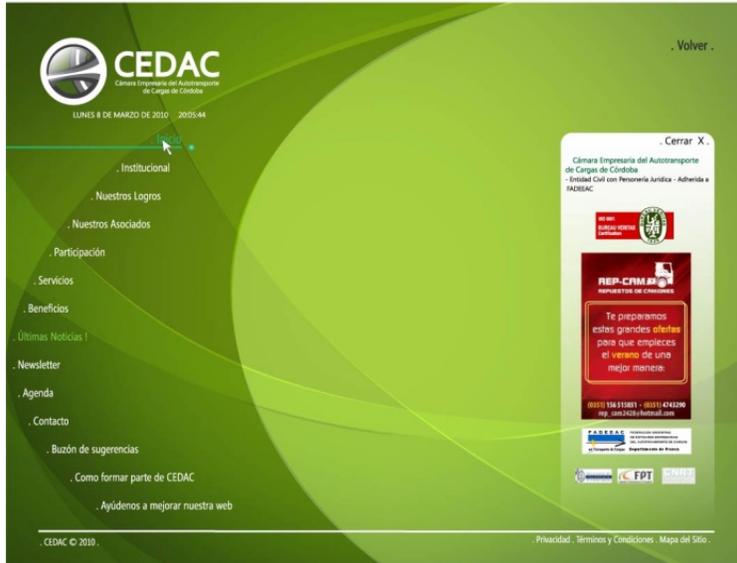
**Lo más visto:** se destacarán las noticias que mayor número de visitantes han tenido.

**Contacto:** aquí se indicará el domicilio en el que se encuentra la cámara en las diferentes localidades de la provincia, detallando teléfono y correo electrónico.

Introducción:



Página de inicio:



Institucional / Historia:



## Institucional / Misión:

The screenshot shows the CEDAC website with a green background. The header includes the CEDAC logo and the text 'CEDAC Cámara Inmobiliaria del Autotransporte de Cargas de Córdoba'. Below the header, there is a navigation menu with 'Inicio' selected. The main content area features a sidebar with links: 'Nuestros Logros', 'Nuestros Asociados', 'Participación', 'Servicios', 'Beneficios', 'Últimas Noticias I', 'Newsletter', 'Agenda', 'Contacto', 'Buzón de sugerencias', 'Como formar parte de CEDAC', and 'Ayúdenos a mejorar nuestra web'. The main text area contains the heading 'Nuestra misión:' followed by the text: "Defender y representar los intereses empresariales del sector de autotransportes de cargas de la Prov. de Córdoba ante organismos públicos y privados, con el propósito de fomentar su desarrollo y aumentar su capacidad competitiva". Below the text is an image of two hands shaking over a globe. At the bottom, there is a footer with 'CEDAC © 2010.' and 'Privacidad · Términos y Condiciones · Mapa del Sitio ·'.

## Institucional / Visión:

The screenshot shows the CEDAC website with a green background. The header includes the CEDAC logo and the text 'CEDAC Cámara Inmobiliaria del Autotransporte de Cargas de Córdoba'. Below the header, there is a navigation menu with 'Inicio' selected. The main content area features a sidebar with links: 'Nuestros Logros', 'Nuestros Asociados', 'Participación', 'Servicios', 'Beneficios', 'Últimas Noticias I', 'Newsletter', 'Agenda', 'Contacto', 'Buzón de sugerencias', 'Como formar parte de CEDAC', and 'Ayúdenos a mejorar nuestra web'. The main text area contains the heading 'Nuestra visión:' followed by the text: "Ser la cámara referente del sector de transportes de cargas que, a través de la gestión eficiente, responsable y transparente, impulse a las empresas transportistas a alcanzar altos estándares de productividad y competitividad". Below the text is an image of a person standing in front of a globe. At the bottom, there is a footer with 'CEDAC © 2010.' and 'Privacidad · Términos y Condiciones · Mapa del Sitio ·'.

## Institucional / Nuestros Valores:

**CEDAC**  
Caja Costarricense de Seguro Social

LUNES 8 DE MARZO DE 2010 20:09:44

[Inicio](#)  
[Institucional](#)  
[Historia](#)  
[Nuestra misión](#)  
[Nuestra visión](#)  
[Nuestros valores](#)  
[Staff](#)  
[Filiales](#)

[Nuestros Logros](#)  
[Nuestros Asociados](#)  
[Participación](#)  
[Servicios](#)  
[Beneficios](#)  
[Últimas Noticias I](#)  
[Newsletter](#)  
[Agenda](#)  
[Contacto](#)  
[Buzón de sugerencias](#)  
[Como formar parte de CEDAC](#)  
[Ayúdenos a mejorar nuestra web](#)

**Nuestros valores:**

**Transparencia:**  
Nos mostramos tal como somos, obrando desde la honestidad para forjar buenas intenciones y generar confianza.

**Compañerismo:**  
Construimos relaciones basadas fundamentalmente en la solidaridad y sinceridad. La armonía no se logra por casualidad, es la voluntad individual para el beneficio del equipo.

**Responsabilidad:**  
Asumimos el compromiso de responder de manera rápida y segura las necesidades de nuestros asociados.

**Respeto:**  
Nos esforzamos por mantener una actitud prudente y correcta ante situaciones que corrompan la armonía laboral. Buscamos aprender de nuestros errores y fortalecer nuestras virtudes.

**Calidad:**  
Concebimos una gestión basada en la mejora y progreso continuo con el propósito de aumentar la satisfacción de nuestros asociados a través de la eficiencia en el trabajo. CEDAC, certificada por la norma de calidad ISO 9001:2000.

**CEDAC**  
Caja Costarricense de Seguro Social

CEDAC © 2010. Privacidad · Términos y Condiciones · Mapa del Sitio

## Institucional / Staff:

**CEDAC**  
Caja Costarricense de Seguro Social

LUNES 8 DE MARZO DE 2010 20:09:44

[Inicio](#)  
[Institucional](#)  
[Historia](#)  
[Nuestra misión](#)  
[Nuestra visión](#)  
[Nuestros valores](#)  
[Staff](#)  
[Filiales](#)

[Nuestros Logros](#)  
[Nuestros Asociados](#)  
[Participación](#)  
[Servicios](#)  
[Beneficios](#)  
[Últimas Noticias I](#)  
[Newsletter](#)  
[Agenda](#)  
[Contacto](#)  
[Buzón de sugerencias](#)  
[Como formar parte de CEDAC](#)  
[Ayúdenos a mejorar nuestra web](#)

**COMISIÓN DIRECTIVA**  
Autoridad Actual (período 2008-2010)

Presidente  
Sr. JOSÉ ALBERTO ARATA

Vice Presidente  
Sr. JUAN CARLOS MAMMAMA

Secretario  
Sr. OSWALDO REGIS

Prosecretario  
Sr. JORGE E. PERALTA

Tesoroero  
Sr. GILBERTO MACINA

Profesores  
Sr. DARIO CARRERA

Vocal Titular 1º  
Sr. JOSÉ DOLCI

Vocal Titular 2º  
Sr. LARRY SERGIO BARTOLONI

Vocal Titular 3º  
Sr. DANIEL CANZIANI

Vocal Titular 4º  
Sr. JULIO SÁNCHEZ

Vocal Suplente 1º  
Sr. JORGE SERRAVALLE

Vocal Suplente 2º  
Sr. ORSTE DOMÍNGO BENEDETTE

Vocal Suplente 3º  
Sr. LEANDRO ESCURRA

Vocal Suplente 4º  
Sr. JORGE LANCIONI

**COMISIÓN REVISORA DE CUENTA**

Titular 1º  
Sr. CARLOS MANUEL GARCÍA

Titular 2º  
Sr. ALDO CESAR SAN ROMÁN

Titular 3º  
Sr. ANTONIO ORTIGA

Suplente 1º  
Sr. MIGUEL ÁNGEL BARALE

Suplente 2º  
Sr. ROBERTO JORGE LORENZONI

Gerente General  
ROLANDO PÉREZ  
rperez@cedac.com.ar

Responsable de Servicios Institucionales  
MÓNICA LÓPEZ  
mlopez@cedac.com.ar

Responsable de Capacitaciones  
ROLANDO PÉREZ  
rperez@cedac.com.ar

Responsable de R.E.I.T.A.  
ROMINA VIDELA  
rvidela@cedac.com.ar

Responsable de administraciones y finanzas  
AUDITH GODDY  
goddya@cedac.com.ar

Responsable de Recursos Humanos  
CARLOS MEDINA  
cmedina@cedac.com.ar

Responsable de prensa y difusión  
NICOLÁS ARATA  
narata@cedac.com.ar  
prensa@cedac.com.ar

**CEDAC**  
Caja Costarricense de Seguro Social

CEDAC © 2010. Privacidad · Términos y Condiciones · Mapa del Sitio

## Participación:



## Buzón de Sugerencias:



## Tiempo

El rediseño de la página web será en el mes de agosto del año 2010 y su actualización debe ser continua.

### Recursos Humanos

- Profesional de Relaciones Públicas e Institucionales
- Diseñador Gráfico

### Recursos Materiales y Técnicos

- Conexión a Internet
- Programa de diseño
- Computadoras

### Recursos Económicos:

- Rediseño de Página Web: \$1650

### Evaluación:

Actualmente el responsable del área departamental de prensa de CEDAC utiliza un software que le permite obtener datos sobre por ejemplo, la cantidad de personas que poseen la página de CEDAC como página principal, el número de ingresantes a la página por día, los artículos más leídos, la procedencia geográfica de los usuarios de la página e incluso comparar esos indicadores en cada periodo del año. La información proveniente de este software, permite un seguimiento cuantitativo detallado para evaluar la repercusión y eficiencia del soporte.

Por otra parte, para que dicha evaluación sea más específica debería ir acompañada por los comentarios que pueden ofrecer sus usuarios. Por lo tanto, una vez realizadas las modificaciones a la página web, durante sus primeros meses se destacará un título en la misma en la que se destaque lo siguiente: “Ayúdenos a mejorar nuestra página web”, este link accederá al visitante a responder la siguiente encuesta:

Ayúdenos a mejorar nuestra Web:

**CEDAC**  
Cámara Empresaria del Transporte y  
de Cargas de Córdoba

LUNES 8 DE MARZO DE 2010 20:05:44

[. Volver .](#)

[. Inicio](#)  
[. Institucional](#)  
[. Nuestros Logros](#)  
[. Nuestros Asociados](#)  
[. Participación](#)  
[. Servicios](#)  
[. Beneficios](#)  
[. Últimas Noticias |](#)  
[. Newsletter](#)  
[. Agenda](#)  
[. Contacto](#)  
[. Buzón de sugerencias](#)  
[. Como formar parte de CEDAC](#)

Esta encuesta sólo le llevará 1 minuto...

Por favor evalúe las siguientes consignas respecto a nuestra página Web.

	Excelente	M.Buena	Buena	Regular	Mala
. 1. Facilidad de uso	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
. 2. Rapidez de descarga	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
. 3. Calidad de contenidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
. 4. Actualización de los contenidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
. 5. Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
. 6. Satisfacción general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

¿Tiene Usted algún comentario o sugerencia que permita mejorar nuestra página Web?

¡Muchas Gracias por su colaboración!

[. Ayúdenos a mejorar nuestra web .](#)

. CEDAC © 2010 . [. Privacidad](#) [. Términos y Condiciones](#) [. Mapa del Sitio](#) .

## Actividad 5: Rediseño de Newsletter

### Justificación:

El newsletter que actualmente CEDAC envía a sus suscriptores precisa de un diseño más innovador y llamativo. La presentación de los contenidos es similar a la de un mail convencional y no posee herramientas de interconexión e interactividad con los usuarios. De este modo, el rediseño permitirá organizar los contenidos informativos y explotar al máximo los beneficios que ofrece la publicación a los destinatarios.

El newsletter es una herramienta digital que permite transmitir información importante que debe ser comunicada con urgencia como así también, generar un vínculo estrecho con sus lectores.

### Descripción:

En el newsletter cobra importancia el contenido informativo, el modo de presentación de dicha información y las posibilidades de interconexión.

En el boletín se contemplará las siguientes secciones:

**Noticias:** contenido informativo general pertinente al sector de transportes de cargas.

**Noticias Institucional:** noticias relacionadas a la cámara.

**Enlace Página Web CEDAC:** este link permitirá tener acceso a la página web de CEDAC. Si esta sección se resalta y está adecuadamente ubicada, posibilitará estimular el uso del sitio Web de la organización.

#### **Newsletter anteriores**

**Agenda del mes:** se destacarán eventos e informaciones pertinentes al mes en curso.

**Contacto:** posibilidad de los suscriptores de hacer comentarios, también información de contacto de la CEDAC central y filiales.

## Diseño de Newsletter:

Tiene problemas para visualizar este newsletter? Haga clic aquí

[Entrar al Sitio](#)

### ÚLTIMAS NOTICIAS

**TÍTULO: ECONOMÍA / EL GOBIERNO NACIONAL LIBERÓ LA IMPORTACIÓN DE NEUMÁTICOS PARA CAMIONES POR TRES MESES**

La resolución, que sólo incluye a las cubiertas para camiones y maquinaria agrícola, y que regirá por 3 meses, se produjo por los grandes problemas de escasez de algunos productos a raíz de los controles. Entre ellos, la faltante que atenazaba contra la cosecha gruesa. Capital Federal. Los problemas de escasez de algunos productos surgidos a raíz de los controles a la importación, obligaron al Gobierno a liberar, por tres meses, algunas de las licencias no...

[Leer más...](#)

**TÍTULO: RÍO CUARTO / EL GASOIL SUPERÓ LOS 3 PESOS EN TODAS LAS ESTACIONES DE SERVICIO**

En tanto, las naftas alcanzan subas de hasta el 12% en los últimos 5 meses. A días de que los movimientos de cosechadoras comiencen a intensificarse, el litro de gasoil sigue en permanente alza, al igual que el de las naftas, y ya se ubica por encima de los 3 pesos el litro en todas las estaciones de servicio de la ciudad. Con los últimos incrementos aplicados a los combustibles la semana pasada, el valor más bajo que se encuentra en Río Cuarto es de 3,050...

[Leer más...](#)

### NOTICIAS INSTITUCIONALES

**TÍTULO: PRÓRROGA PARA LA PRESENTACIÓN DE REQUISITOS PARA LA LICENCIA NACIONAL HABILITANTE**

Por nota GCT N° 1233/09 la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT), informa que por resolución 367/09 se prorrogó hasta el 31 de octubre de 2010 el plazo de vigencia de la Licencia Nacional Habilitante (LNH) de los conductores afectados a los servicios de transporte automotor de cargas generales y mercancías peligrosas y de los Cursos de Actualización y Perfeccionamiento para el transporte de cargas cuyo vencimiento opere desde el 1° de julio de 2010.

[Leer más...](#)

**TÍTULO: CEDAC SOLIDARIO**

La CEDAC acompañó al "Negro Toby" en una de sus militancias solidarias al sur de la Provincia de Santiago del Estero. El día viernes 27 de agosto, autoridades de la cámara encabezadas por el vicepresidente, Juan Carlos Mammann, se acercaron hasta la casa de Toby en barrio Villa Comú anexo, para entregarle cajas de leche en polvo y bolsas de ropa. Pero para ir más allá con nuestra solidaridad acompañamos a Toby a un largo viaje hacia el sur de Santiago del Estero.

[Leer más...](#)

### AGENDA DEL MES

3/9 Segunda Jornada de Fiscalización de Tránsito y Transporte en CEDAC  
 13/9 Curso de capacitación para el Registro Único de Transporte Habilitante.  
 23/9 Jornada de actualización impositiva para el sector de transportes de cargas. Dada por la Dr. Echeverry María de los Angeles.  
 28/9 CEDAC se reúne con el intendente de la ciudad de Córdoba para corroborar la situación actual respecto al Decreto para el Abastecimiento, Carga y descarga de la ciudad de Córdoba Capital.

### AGENDA

L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Staff | Contacto | [www.cedac.com.ar](http://www.cedac.com.ar) | [Newsletters anteriores](#) | [Enviar a un conocido](#)

Si Ud. No desea recibir más este newsletter haga clic aquí.

### Tiempo:

El rediseño del newsletter se realizará conjuntamente con la página Web en el mes de septiembre de 2010. Este soporte será enviado con la misma periodicidad que utiliza actualmente la institución.

### Recursos Humanos

- Profesional de Relaciones Públicas e Institucionales
- Diseñador Gráfico

### Recursos Materiales y Técnicos

- Computadoras
- Programa de diseño
- Conexión a Internet

### Recursos Económicos

- Rediseño de Newsletter \$500

### Evaluación:

La evaluación cuantitativa del soporte se hará por medio de un software (pixelsnews) que permite recopilar información que indica cómo los lectores interactúan con el contenido de la Newsletter, identificando lo siguiente:

- Ratios de apertura (quiénes abren la Newsletter)
- Ratios de click (quiénes están clickleando en qué links)
- Ratio de recepción de e-mails (cantidad de e-mails enviados exitosamente)
- Ratio de e-mails “rebotados”

Analizando por ejemplo los contenidos y links más clickeados por los suscriptores se puede determinar que temas interesan más y proporcionar información en base a ese análisis.

La evaluación cualitativa del soporte se hará por medio del link “contacto” en el cual los suscriptores pueden enviar comentarios y sugerencias al responsable de prensa que es quién se encarga de actualizar el contenido del Newsletter.

## Actividad 6: Creación de plantilla de email.

### Justificación:

Como se ha mencionado en el transcurso del trabajo, la organización en estudio utiliza sólo una pequeña parte de la variedad de recursos que ofrece la comunicación por medio de las herramientas digitales. Pues en el caso del e-mailing la cámara utiliza un formato desactualizado y poco atractivo. De este modo se propone a la entidad, la creación de una plantilla de email innovadora y llamativa que permita también comunicar el perfil corporativo de la entidad para lograr así mayor posicionamiento de su identidad institucional.

El uso de los e-mail permitirá a la organización enviar información específica a determinados destinatarios, es decir permite la exclusividad de contacto que no lo admite los demás medios de comunicación digital, como lo son la página Web e incluso el Newsletter. A su vez, el e-mail es de muy bajo costo, de gran rapidez, alta flexibilidad, agilidad y de fácil utilización.

### Descripción:

En primer lugar se realizará una depuración y actualización de la base de datos, eliminando datos erróneos y rebotes. Luego el correo electrónico deberá esta debidamente personalizado para lograr ser poderosamente efectivo a los objetivos de quien remite. A su vez deberán ser correctamente escritos y considerar las buenas prácticas de comunicación escrita, como así también deberá tener un lenguaje claro, sencillo y conciso.

El asunto y el título del email deberán plasmar la idea principal y ser atractivo y contundente para captar la atención.

También se utilizará el software “MailCast” que promueve el uso del “opt-in/out”, es decir con este programa el usuario podrá solicitar no recibir e-mails de la empresa a su casilla de correo.

Se incluirá en el correo, información de contacto del remitente e incluso acceso a la página Web de la organización.

Ejemplo del formato de plantilla de email:



Tiempo:

El diseño y creación de la plantilla tendrá lugar en el mes de mayo del año 2010.

Recursos Humanos

- Profesional de Relaciones Públicas e Institucionales
- Diseñador Gráfico

Recursos Materiales y Técnicos

- Computadoras
- Programa de diseño
- Conexión a Internet

Recursos Económicos

- Diseño de plantilla de e-mail: \$50

## Actividad 7: Modificación de la revista institucional.

### Justificación:

CEDAC, cuenta con los recursos materiales, financieros y humanos para la realización y distribución de la revista institucional que tiene como principal público a los asociados. Sin embargo, en el análisis realizado a dicho soporte se observó que no están siendo aprovechados la totalidad de beneficios que se pueden obtener por el uso de una herramienta de comunicación tan personalizada como lo es una revista corporativa. Por ejemplo, en relación a la organización espacial de sus contenidos y al diseño, se observa que no hay una estructura o secciones predeterminadas y la tipografía es poco llamativa. El diseño y el formato de la revista institucional es un recurso importante para causar interés. Coherente con los objetivos de comunicación que se proponen, el diseño de la revista y la elección de un formato que sea interesante a la vista son elementos que serán tratados en la propuesta de esta táctica. Por otra parte, la información que se transmite podría complementarse con proyectos de investigación, análisis científicos, aportes económicos pertinentes al sector etc., de manera tal que la información no se limite solamente a comunicar las actividades que la cámara ha realizado con anterioridad. Para evitar que la revista institucional tenga un bajo nivel de lectura y se convierta en una inversión de capital y tiempo que termine en el cesto de basura se debe implementar continuamente elementos innovadores que capten la atención del lector. De esta manera, la inversión en este soporte cumple con los objetivos que se propone la organización, mantener el vínculo con sus asociados, informar, posicionar, etc.

### Público Objetivo:

- Personal de CEDAC
- Asociados de CEDAC
- Autoridades municipales y provinciales
- Entidades colegas de CEDAC del resto del país.

### Descripción:

Se propone modificar el diseño de la revista, siempre respetando su identidad visual y gama cromática comprendida en la escala de los verdes y grises. Diversificar la

información en secciones (índice y nota editorial, institucional, actualidad, economía, información general etc.). Ampliar el contenido de la información para que no sea puramente institucional, agregando notas periodísticas, investigaciones o análisis, siempre respetando la línea editorial y al segmento específico al que va dirigido, es decir, el sector autotransportes de cargas. Es pertinente destacar, que los asociados son empresarios dueños de compañías de transportes de cargas, por lo tanto ampliar la información a aspectos más técnicos puede ser una buena opción para explotar más los beneficios que ofrece este tipo de herramienta de comunicación.

Tapa y Contratapa de la revista:



<p><b>EDITORIAL</b></p> <p><b>Pensar en nuevas estrategias a fin de acrecentar la rentabilidad.</b></p> <p>Un tema de coyuntura actual que preocupa en el sector de transportes de cargas, es el desánimo existente en las pequeñas y medianas empresas a causa de la escasa rentabilidad percibida en la actualidad. Desde el impacto con el conflicto agropecuario al presente la rentabilidad en la actividad logística no ha dejado de bajar hasta llegar a una cifra actual de millones de viajes menos que el año 2008.</p> <p>Para aumentar el problema de dicha situación, la suba del combustible en el transcurso de un año supera el 10%, de esta manera evaluar la posibilidad de utilizar vehículos adaptados al consumo de combustible biodiesel es una buena opción que permite abaratar costos en combustible y optar por reinvertirlos en incrementar el patrimonio o la rentabilidad.</p> <p>Por lo tanto, resulta fundamental trabajar fehacientemente en la estructura de costos con el propósito de brindar una herramienta de análisis para las empresas transportistas y dadores de cargas. La imperiosa adopción de medidas urgentes que posibiliten paliar la situación es de suma urgencia. Por ello, CEDAC ofrece a sus asociados el asesoramiento pertinente para poder escapar de dicha problemática que nos compete. Teniendo en cuenta que el marco de la libre competencia de esta actividad, conlleva la necesidad de brindarle a las empresas del sector, las herramientas técnicas que les permitan a los empresarios poder desarrollar estas unidades con rentabilidad sin dejar de conocer que los precios dependen del libre juego de variables económicas y de las barreras que nos impone el Estado.</p> <p>José A. Arata Presidente de CEDAC.</p> <p>Pág. 2</p>	<p><b>STAFF EDITORIAL:</b></p> <p>Editor Responsable Director: José A. Arata.</p> <p>Departamento de Prensa: Nicolás Arata.</p> <p>Consejo Editorial Responsable en Comunicación Institucional: Lic. Valentina Donda.</p> <p>Diseño Gráfico: Noelia Casin.</p> <p>Colaboran en este número:</p> <p>Gerente General de CEDAC: Rolando Pérez.</p> <p>Secretario de Economía de la Munic. De Río Cuarto: Guillermo Mana.</p> <p>Presidente de FADEAC: Luis Morales.</p> <p>Responsable del área administrativa de CEDAC: Cra. Mónica González.</p>	<p><b>SUMARIO:</b></p> <p>Pág 2: Pensar en nuevas estrategias a fin de acrecentar la rentabilidad.</p> <p>Pág 3: La revolución de biodiesel en la actualidad. La innovación en el combustible.</p> <p>Pág 5: El Biodiesel: El combustible sustituto que permite ahorrar y aumentar capital.</p> <p>Pág 7: Cómo combatir la baja rentabilidad actual, en el sector de transportes de cargas. Entrevista al Secretario de Economía de la Municipalidad de Río Cuarto, Lic. Guillermo Mana.</p> <p>Pág 9: CEDAC reinauguró su sede en Córdoba Capital.</p> <p>Pág. 1.</p>
--	---	--

<p><b>ACTUALIDAD.</b></p> <p><b>La revolución de biodiesel en la actualidad: La innovación en el combustible.</b></p> <p>El uso por primera vez de aceites vegetales como combustibles, se remontan al año de 1900, siendo Rudolph Diesel, quien la utilizara por primera vez en su motor de ignición - compresión y quien predijera el uso futuro de biocombustibles.</p> <p>Durante la segunda guerra mundial, y ante la escasez de combustibles fósiles, se destacó la investigación realizada por Otto y Viscoqua en el Brasil, sobre diesel de origen vegetal, pero fue hasta el año de 1970, que el biodiesel se desarrolló de forma significativa a raíz de la crisis energética que se sucedía en el momento, y al elevado costo del petróleo.</p> <p>Los primeros pruebas técnicas con biodiesel se llevaron a cabo en 1982 en Austria y Alemania, pero solo hasta el año de 1985 en Silbberg (Austria), se construyó la primera planta piloto productora de RME (Rapeseed Methyl Ester - metil éster de aceite de semilla de colza).</p>  <p>Pág. 3</p>	<p>El biodiesel - en comparación con el diesel de recursos fósiles- puede producirse a partir de aceites vegetales de diferentes orígenes, como soja, maní y otros aceites vegetales, tales como el aceite para cocinar usado, o incluso, excremento animal.</p> <p>Para producir el biodiesel, el aceite se extrae de la semilla cultivada, dejando atrás harina de semilla que puede usarse como forraje animal. El aceite es refinado y sometido a la transesterificación, lo que produce glicerina como un desecho. El mismo puede usarse en su forma pura (100% biodiesel) o mezclado en cualquier proporción con diesel regular para su uso en motores de ignición a compresión.</p> <p>El biodiesel es un combustible líquido muy similar en propiedades al aceite diesel, pero obtenido a partir de productos renovables, como son los aceites vegetales y las grasas animales.</p>  <p>Más compañías se están uniendo a la cadena de producción de biocombustibles en distintos puntos del mundo.</p> <p><b>El biodiesel en Latinoamérica.</b></p> <p>Aunque se destacan países Europeos y Estados Unidos como los productores pioneros en el mundo, a nivel más local se puede percibir un incremento en las tasas de producción de este combustible, más específicamente en países como Brasil y Argentina.</p>	<p><b>Ranking mundial de productores de biodiesel 2009 - en miles de toneladas</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ran.</th> <th>País</th> <th>Producción</th> <th>Cambio con 2008</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1.</td><td>Alemania</td><td>2824</td><td>+3%</td></tr> <tr><td>2.</td><td>EEUU</td><td>2121</td><td>+138%</td></tr> <tr><td>3.</td><td>Francia</td><td>1853</td><td>+138%</td></tr> <tr><td>4.</td><td>Brasil</td><td>1027</td><td>+109%</td></tr> <tr><td>5.</td><td>Argentina</td><td>960</td><td>+431%</td></tr> <tr><td>6.</td><td>Italia</td><td>915</td><td>+44%</td></tr> <tr><td>7.</td><td>Malasia</td><td>429</td><td>+1%</td></tr> <tr><td>8.</td><td>Nigeria</td><td>377</td><td>+42%</td></tr> <tr><td>9.</td><td>Polonia</td><td>275</td><td>+21%</td></tr> <tr><td>10.</td><td>Portugal</td><td>266</td><td>+13%</td></tr> <tr><td>11.</td><td>China/Suiza</td><td>215</td><td>+56%</td></tr> <tr><td>12.</td><td>Austria</td><td>213</td><td>0%</td></tr> <tr><td>13.</td><td>España</td><td>207</td><td>+2%</td></tr> <tr><td>14.</td><td>India</td><td>192</td><td>+2%</td></tr> <tr><td>15.</td><td>Canadá</td><td>146</td><td>+17%</td></tr> <tr><td>16.</td><td>Corea</td><td>107</td><td>+7%</td></tr> <tr><td>17.</td><td>Hungría</td><td>105</td><td>+100%</td></tr> <tr><td>18.</td><td>Rep. China</td><td>104</td><td>+70%</td></tr> <tr><td>19.</td><td>Colombia</td><td>83</td><td>-</td></tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Cámara Argentina de Energía Renovables (CADER)</p>  <p>En el año 2009 la producción creció un 23% con respecto al año anterior, aumentando expectativas de un mayor desarrollo para el 2010 considerando la entrada en vigencia del corte obligatorio del 5%.</p> <p>Cabe esperar la afectación de inmensas superficies para el cultivo de soja a fin de satisfacer la demanda nacional e internacional de biocombustibles.</p> <p>Esto augura más conflictos comerciales internacionales y sin duda afectará a la Argentina en su rol de mayor exportador del mundo, alertaron desde la cámara.</p> <p><b>A nivel nacional.</b></p> <p>El sitio web de la Cámara Argentina de Energías Renovables (CADER) informa que el grupo de las industrias productoras de biocombustibles se alza en la región pampeana, registrando su mayor concentración en el sur de Santa Fe. Allí se encuentran instaladas las grandes aceneras, tales como ICD (Cherif), Renova (Vicente) + Glencore, EcoFuel (Acenera Gral. Deheza + Bunge), Molinos Río de la Plata, Vicente, Repsol YPF y Green Fuel, con una capacidad instalada de 850.000 toneladas.</p> <p>Las cifras hablan por sí solas: en el año 2009 la producción creció un 23% con respecto al año anterior, alimentando expectativas de un mayor desarrollo para el 2010 considerando la entrada en vigencia del corte obligatorio del 5%.</p> <p>Cabe esperar la afectación de inmensas superficies para el cultivo de soja a fin de satisfacer la demanda nacional e internacional de biocombustibles.</p> <p>Pág. 4</p>	Ran.	País	Producción	Cambio con 2008	1.	Alemania	2824	+3%	2.	EEUU	2121	+138%	3.	Francia	1853	+138%	4.	Brasil	1027	+109%	5.	Argentina	960	+431%	6.	Italia	915	+44%	7.	Malasia	429	+1%	8.	Nigeria	377	+42%	9.	Polonia	275	+21%	10.	Portugal	266	+13%	11.	China/Suiza	215	+56%	12.	Austria	213	0%	13.	España	207	+2%	14.	India	192	+2%	15.	Canadá	146	+17%	16.	Corea	107	+7%	17.	Hungría	105	+100%	18.	Rep. China	104	+70%	19.	Colombia	83	-
Ran.	País	Producción	Cambio con 2008																																																																															
1.	Alemania	2824	+3%																																																																															
2.	EEUU	2121	+138%																																																																															
3.	Francia	1853	+138%																																																																															
4.	Brasil	1027	+109%																																																																															
5.	Argentina	960	+431%																																																																															
6.	Italia	915	+44%																																																																															
7.	Malasia	429	+1%																																																																															
8.	Nigeria	377	+42%																																																																															
9.	Polonia	275	+21%																																																																															
10.	Portugal	266	+13%																																																																															
11.	China/Suiza	215	+56%																																																																															
12.	Austria	213	0%																																																																															
13.	España	207	+2%																																																																															
14.	India	192	+2%																																																																															
15.	Canadá	146	+17%																																																																															
16.	Corea	107	+7%																																																																															
17.	Hungría	105	+100%																																																																															
18.	Rep. China	104	+70%																																																																															
19.	Colombia	83	-																																																																															

## Tiempo:

El rediseño de la revista institucional y la ampliación del contenido institucional contemplando también contenido informativo del sector se hará para el número de edición del mes de noviembre del año 2010. Este soporte será enviado con la misma periodicidad que utiliza actualmente la institución.

Recursos Humanos:

- Profesional de Relaciones Públicas e Institucionales
- Responsable del área de prensa y difusión de CEDAC.
- Diseñador Gráfico

Recursos Materiales y Técnicos:

- Computadoras
- Programa de diseño
- Imprenta

Recursos Económicos:

- Rediseño de revista institucional: 350

Evaluación:

Una vez modificada la revista institucional se enviará vía e- mail a los afiliados una encuesta que permitirá establecer el nivel de satisfacción de los mismos hacia la revista y el nivel de importancia que le otorgan a la misma para informarse sobre el sector de transportes. A continuación se muestran las preguntas que conformarán el cuestionario.

Tiene problemas para visualizar este correo directo? Haga click [aquí](#)



[Entrar al Sitio](#)

Estimados afiliados:

Les rogamos ocupar tan solo un minuto para responder unas sencillas preguntas que nos permitirá establecer su nivel de satisfacción respecto a la revista CEDAC, que es enviada semestralmente a su domicilio. Por favor una vez completada las preguntas reenviarla a esta misma dirección.

¡Desde ya muchas gracias por su colaboración!

Cuestionario:

Por favor marque la opción que considera pertinente de las siguientes preguntas:

1 . En su opinión, los temas abordados en la Revista CEDAC son:

- Muy relevantes
- Relevantes
- Pocos relevantes
- Irrelevantes

2 . ¿Con qué frecuencia los artículos sirvieron para ampliar su conocimiento sobre un tema o fueron de gran utilidad para su empresa?

- Siempre
- Algunas Veces
- Nunca

3 . En su opinión, el diseño e impresión de la revista es:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo

4 . Si Usted tiene una sugerencia, comentario o crítica por favor escribala a continuación.  
Sus apreciaciones nos permitirán mejorar.

¡ Muchas gracias por su tiempo!

[Staff](#) . [Contacto](#) . [www.cedac.com.ar](http://www.cedac.com.ar) . [Newsletters anteriores](#) . [Enviar a un conocido](#)

[Si Ud. No desea continuar la suscripción haga click aquí.](#)

### **Programa 3:**

*“Esto nos identifica”*

#### Objetivo:

- Fomentar la identidad visual y el texto identitario de CEDAC en su infraestructura.

*Se desea integrar y hacer visible recursos tan intangibles como la identidad, la cultura, la producción de valor, la comunicación e incluso la imagen. La identidad visual es un instrumento que permite configurar estos valores intangibles que dan forma a la personalidad pública de la entidad y muestran explícitamente a la identidad.*

*En este programa se pretende dejar constancia en los espacios físicos de la entidad, su personalidad corporativa a través de diversos recursos de comunicación.*

#### Actividad 1: Señalética

En CEDAC actualmente los distintos espacios de la organización no están señalizados, pues este soporte es un excelente medio para intensificar la identidad visual de la organización, ya que generalmente es acompañado del isologotipo y de sus colores institucionales. A su vez, al tener tanta presencia en todos los sectores de la entidad permiten un fuerte posicionamiento de la identidad visual.

#### Descripción:

- Para su diseño se contemplará en primer lugar los colores institucionales de CEDAC y se destacará el isologotipo. También el diseño será acorde a las demás estrategias de comunicación que se mostrarán en el espacio físico de la cámara con el propósito de lograr unificación y coordinación en la proyección de la identidad visual.
- Los carteles se clasificarán de la siguiente manera:
  - Carteles indicadores de niveles: indican las áreas departamentales que se encuentran en planta baja y en primer piso. Este cartel se localizará al ingreso de la cámara.

- Carteles indicadores de oficinas: indican la ubicación de las oficinas, sala de juntas, presidencia y gerencia general.
- Carteles generales: sector de limpieza, baño, cocina, etc.



Recursos Humanos

- Diseñador Gráfico

### Recursos materiales y técnicos

- Acrílico
- Programa de diseño

### Recursos Económicos

- Diseño e impresión de señalética: \$1950

## Actividad 2: Cartelería Institucional

### Justificación:

El contenido del perfil corporativo de CEDAC para causar el impacto que se desea se lo plasmará en carteles imponentes que se ubiquen en lugares de mayor flujo de personas para que causen impacto visual y su contenido sea recordado.

Esta acción permitirá al personal internalizar los conceptos del perfil de CEDAC y captar la atención del público externo para que conozcan la misión, visión y valores de la cámara.

### Descripción:

Se ubicarán carteles de importante impacto visual, respetando los colores institucionales de la organización, en distintos sectores de la cámara que tengan importante flujo de personas, como por ejemplo el área de ingreso, sala de juntas, etc.

Los carteles se dividirán en base a los siguientes conceptos:

- Misión organizacional
- Visión organizacional
- Valores corporativos



### Recursos Humanos

- Diseñador Gráfico
- Personal de Imprenta

### Recursos Técnicos y Materiales

- Acrílico
- Pegamento
- Material de impresión
- Programas de diseño y computadora

### Recursos Económicos

- Diseño e impresión de cartelera institucional:2900

#### **Programa 4:**

*Hacia una misma dirección.*

##### Objetivo:

- Fomentar la implicación y participación del personal hacia el proyecto global de la organización
- Formalizar rituales organizacionales.

*Mediante el programa “Hacia una misma dirección”, se pretende que en la organización se genere un espacio para reuniones grupales en donde se debatan temas concretos que permitan aunar esfuerzos hacia una misma dirección y avanzar sobre ideas entendidas y fundamentalmente compartidas. Esta acción permitirá aportar estabilidad y coherencia en las operaciones que se realizan y actuar de manera segura con discernimiento del propósito que se persigue.*

Actividad 1: Reuniones grupales semestrales.

##### Justificación:

A continuación se enumeran las causas por las que se considera pertinente realizar reuniones que involucren a la totalidad del personal de CEDAC. En primer lugar, los empleados desconocen las actividades y funciones que se desarrollan en cada área departamental. Este problema se acentúa con la estructura organizacional del tipo “funcional” que presenta la entidad, ya que esta manera organizativa hace que cada departamento se focalice en sus objetivos y tareas específicas, perdiendo de vista las actividades que se desarrollan en los demás departamentos. Esto posibilita a un conocimiento estrecho y debilitado de la actividad global de la entidad y de sus objetivos. Y en segundo lugar, en las entrevistas realizadas, el personal ha manifestado la necesidad de conocer con seguridad la situación actual de la cámara y el rumbo que pretende adoptar. Si bien las reuniones individuales permiten mayor reciprocidad de información puntual y competente a cada área departamental, las reuniones grupales ofrecen una perspectiva más generalizada y amplia de la situación y realidad de la

organización. Por tanto, organizar reuniones semestrales que incluyan a todo el público interno de la entidad, permitirá a CEDAC constituir y administrar la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo, y funcionar con mayor eficacia.

Público objetivo:

- Público interno de la organización.

Descripción:

Estas reuniones tendrán lugar semestralmente, con el objeto de dar a conocer a la totalidad de los miembros de la cámara, su situación actual, los nuevos proyectos, resultados de áreas, nuevos asociados, los resultados arrojados en las evaluaciones de desempeño que se realizan por medio de la consultora Bureau Veritas, entre otros temas.

La razón por la cual se considera adecuado planificar las reuniones cada seis meses, es porque es un tiempo prudencial para recabar los suficientes datos e información y tomar decisiones con un buen margen de tiempo. Incluso en la mayoría de las organizaciones se hacen balances en el transcurso del año para observar como se está trabajando y al final de año para entregar resultados y establecer nuevos objetivos para el periodo entrante.

Sistematización de las reuniones:

- Con 2 semanas previas a la fecha de la reunión se noticiará la fecha y hora que se llevará a cabo el encuentro, y se especificarán los temas que serán tratados por la dirección. También se dará aviso a cada área departamental que con dos días previos a la reunión deberán presentar los temas que debatirá cada área. Las especificaciones serán enviadas al correo personal de todos los empleados.
- La reunión se realizará en la sala de juntas que la cámara posee en su casa central, ya que en la sala hay una mesa ovalada lo suficientemente espaciosa para que puedan sentarse cómodamente 25 personas. Este tipo de mesas permiten también que nadie ocupe un lugar de jerarquía y el dialogo pueda establecerse con mayor reciprocidad.

- La organización del encuentro estará a cargo del profesional de Relaciones Públicas e Institucionales, quien tiene la responsabilidad de fomentar el diálogo, el planteo de sugerencias y observaciones.
- Durante la reunión: el moderador dará comienzo a la reunión planteando los objetivos a tratar, determinando el tiempo de duración que cada uno y la hora en que la reunión debe darse por finalizada.
- Finalizada la reunión, el profesional de Relaciones Públicas e Institucionales deberá realizar el resumen de la reunión con las respectivas conclusiones del encuentro y ser enviado el escrito al correo electrónico de todos los miembros de CEDAC.
- Se evaluará la eficiencia de la reunión entregando un cuestionario al personal al momento de ingresar a la reunión, y se retirará en su finalización.

#### Recursos Humanos

- Profesional de Relaciones Públicas e Institucionales
- Personal de CEDAC.

#### Recursos Materiales y Técnicos

- Computadoras con conexión a red.
- Retroproyector
- Materiales de papelería

#### Recursos Económicos:

- Reunión grupal para el mes de noviembre y abril: \$1000

#### Evaluación:

Al personal de CEDAC se le entregará el siguiente cuestionario con el propósito de evaluar la productividad y eficiencia de la actividad.

Cuestionario:



**CEDAC**  
Cámara Empresaria del Auto transporte  
de Cargas de Córdoba

Av. Roque Saenz Peña 1447  
Córdoba  
cedac@cedac.com.ar  
(0351) 471-5320 /473-0438  
(0351) 471-5320

### Questionario de evaluación para reunión grupal semestral.

Por favor responda las siguientes preguntas sobre la reunión que acaba de acontecer.

1. ¿ La reunión ha superado sus expectativas? (Marque con una cruz)

Si  No  A medias

En caso de que su respuesta sea "No" por favor justifiquela.

2. ¿Se han tratado todos los temas que debían ser planteados? (Marque con una cruz)

Si, se han tratado todos los temas   
No, han quedado asuntos pendientes.

3. ¿Tuvo Usted la oportunidad de participar activamente? (Marque con una cruz)

Si  No

4. ¿En su opinión han acudido los asistentes con la información necesaria y adecuada para cumplimentar los objetivos propuestos previamente a la reunión?

Todos   
Sólo algunos   
Ninguno

5. En su opinión, la reunión... (Marque con una cruz)

...se ha desarrollado de manera eficiente   
...se ha desarrollado medianamente bien   
...no ha sido eficiente   
...ha sido una verdadera pérdida de tiempo

6. Por favor, escriba sus comentarios sobre la reunión o sugerencia para las próximas.

¡Muchas gracias por su colaboración!

[www.cedac.com.ar](http://www.cedac.com.ar)

## 12. Evaluación General

Acciones	Resultados Esperados	Resultados Inesperados		Técnica
		Positivos	Negativos	
<b>Programa 1: “Quiénes somos y hacia dónde vamos”</b>				
<p>Creación del texto identitario.</p> <p>Jornada informativa y Dinámica Grupal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicitar y formalizar los atributos de identidad de CEDAC, a través de la creación de un texto identitario.</li> <li>• Instaurar en el público interno de la organización los conceptos que conforman su texto identitario.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta Informal</li> <li>• Grilla de observación</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>
<b>Programa 2: Comunicación Institucional</b>				
<p>Carpeta Institucional</p> <p>Brochures Informativos</p> <p>Rediseño Pagina Web, Newsletter y Revista Institucional</p> <p>Creación y Diseño de Productos de Promoción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el contenido institucional de los públicos, a través de la gestión eficiente de la comunicación.</li> </ul> <p>Mejorar el contenido de carácter institucional de los soportes actuales de comunicación que utiliza la cámara.</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta Informal</li> <li>• Grilla de observación</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>
<b>Programa 3: “Esto nos identifica”</b>				
<p>Señalética</p> <p>Cartelería Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la identidad visual y el texto identitario de CEDAC en su infraestructura.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta Informal</li> </ul>

### Programa 4: “Hacia una misma dirección”

Reuniones Grupales Semestrales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fomentar la implicación y participación del personal hacia el proyecto global de la organización.</li><li>• Formalizar rituales organizacionales.</li></ul>			<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuestionario</li></ul>
--------------------------------	---	--	--	--

## 13. Cronograma de actividades

---

## 14. Presupuesto General

Concepto	Costo
<b>Programa: “Quiénes somos y hacia dónde vamos”</b>	
<b>Jornada Informativa</b>	<b>1550</b>
Material de librería	50
Diseño de carpetas para curso y demás reuniones posteriores	50
Compra de carpetas (30 unidades)	450
Impresión de hojas membreadas (200 u.)	50
Pasajes para personal de filiales	450
Servicio de cátering	500
<b>Dinámica Grupal</b>	<b>3850</b>
Material de librería	100
Pasajes para personal de filiales	450
Servicio de catering	3300
<b>Programa: Comunicación Institucional</b>	
<b>Carpeta Institucional</b>	<b>2260</b>
Diseño	100
Impresión (1000 unidades)	2160
<b>Folletos Informativos Departamentales</b>	<b>960</b>
Diseño	100
Exhibidor de folletos ( 2 unidades)	560
Impresión (1500 unidades)	300
<b>Merchandising</b>	<b>2350</b>
Anotador- Agenda 2011 (500 u.)	600
Pad- Mouse (500 u.)	1250
Bolsas de cartón (1000 u.)	450
Diseño de merchandising	50
<b>Rediseño de Página Web</b>	<b>1650</b>
<b>Rediseño de Newsletter</b>	<b>500</b>
<b>Rediseño de Revista Institucional</b>	<b>350</b>
<b>Creación de plantilla de e-mail</b>	<b>50</b>
<b>Programa: “Esto nos identifica”</b>	
<b>Señalética</b>	<b>1950</b>
Diseño	400
Impresión de Señalética	1550
<b>Cartelería Institucional</b>	<b>2900</b>
Diseño	400

Impresión de Señalética	2500
<b>Programa: “Hacia una misma dirección”</b>	
<b>Reuniones Grupales Semestrales x 2</b>	<b>1000</b>
Material de imprenta	100
Pasajes para el personal de filiales	900
<b>Honorarios de Relacionista Público x 1 año (mayo 2010 a abril 2011)</b>	<b>30000</b>
<b>TOTAL DEL PLAN DE COMUNICACIÓN</b>	<b>49370</b>



## 16. Conclusión

---

Las entidades de carácter no lucrativo no operan para el beneficio económico de propietarios o accionistas individuales, sino que sirven a los intereses de sus públicos. De esta manera, para que en este tipo de organizaciones sus acciones sean exitosas, tengan trascendencia y perduren en el tiempo, resulta imprescindible proyectar una imagen que otorgue rentabilidad a su producto o servicio no lucrativo con el propósito de reinvertir las utilidades percibidas para su propia subsistencia. Pero, para lograr que la imagen se establezca como un activo intangible estratégico, es necesario que cumpla con ciertas condiciones:

En primer lugar, debe ser una síntesis de la realidad de la organización, y reflejar fielmente la cultura y los valores que en ella prevalecen. Además, es fundamental adaptar permanentemente el mensaje institucional a los cambios estratégicos de la organización. En segundo lugar, debe facilitar la identificación y diferenciación con otras organizaciones, como así también, ser reconocida y legitimada por la sociedad. Por último, debe ser duradera y coherente, es decir, un fiel reflejo de la actividad funcional y global de la entidad. Por tanto, para proyectar una imagen estratégica acorde a la realidad de la organización se debe respetar una secuencia lógica, la cual comienza a partir del análisis de la filosofía e identidad corporativa.

Gestionar la identidad corporativa permite tomar decisiones acertadas, seleccionar las políticas y estrategias pertinentes y adoptar los principios, valores y creencias, que identifican y reflejan la cultura organizacional. Así pues, las organizaciones para lograr estándares exitosos tanto a nivel económico como a nivel social, deben conjugar estas herramientas que proveen reconocimiento e identificación con su postura estratégica, su estructura organizacional, su perfil corporativo, sus tácticas de comunicación, y de esta manera alcanzar un alto nivel de congruencia en todas las actividades que emprenda tanto interna como externamente.

Por lo tanto, todas las acciones comunicacionales de la organización deben ir acorde a un objetivo primordial, el cual es la aceptación social de su imagen organizacional de manera clara y coherente a su realidad actual. Por esta razón, resulta primordial la aplicación y ejecución de herramientas que proveen las Relaciones Públicas e Institucionales ya que, esta disciplina permite identificar, gestionar y evaluar los parámetros necesarios que se precisan para proyectar una imagen institucional desde

la propia realidad de la entidad, reflejando fielmente su cultura, filosofía e incluso su conducta de comunicación, es decir, los elementos que conforman su identidad corporativa.

Por consiguiente, el plan de comunicación propuesto a CEDAC está basado en una investigación previa, con el propósito de identificar y evaluar el estado de los recursos de imagen anteriormente mencionados para luego, planificar las acciones de comunicación pertinentes que le permita a la entidad proyectar una imagen conformada a través de su propia identidad. Las acciones de comunicación propuestas fueron diseñadas bajo requisitos que permiten lograr coherencia, credibilidad e incluso diferenciación, destacando el uso de los diversos recursos que ofrecen hoy en día los medios de comunicación y maximizando los beneficios que brindan cada uno de ellos.

Dichas acciones están comprendidas en cuatro programas: el primero, denominado “Quiénes somos y hacia dónde vamos” tiene como propósito fundamental explicitar, formalizar y comunicar los atributos de identidad de CEDAC en un texto identitario compuesto por los conceptos que integran el perfil corporativo de la entidad. El segundo programa “Comunicación institucional” se enfoca en mejorar y fortalecer el contenido de carácter institucional en los soportes actuales de la organización e incluso propone nuevos recursos de comunicación a emplear. El tercer programa “Esto nos identifica” pretende fomentar la identidad visual de la institución y los elementos que componen su texto identitario. Por último, el cuarto programa “Hacia una misma dirección” busca la implicación y participación activa del público interno de la organización hacia el proyecto global, con el propósito de lograr estabilidad y coherencia en las operaciones que se llevan a cabo en la entidad e incluso discernimiento acerca del objetivo y meta común que todos deben alcanzar.

Finalmente, el papel protagónico que cumplen las comunicaciones, la forma en que se programen, coordinen, ejecuten y evalúen, y cómo se relacionen con los objetivos y valores de la entidad, dependerá pura y exclusivamente de la habilidad y profesionalidad del encargado de su gestión, en este caso del profesional de Relaciones Públicas e Institucionales. De este modo, el método o procedimiento empleado para gestionar estratégicamente la comunicación de la entidad irá acorde a la proyección de una imagen que le permita a su público objetivo disponer de un retrato claro y coherente de lo que la organización es y hace.

## 17. Bibliografía

---

- ◆ ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU, HOBBS, POUPART, SIMARD (1992) *Cultura Organizacional*. Legis Editores S.A. Colombia.
- ◆ ALBRECHT, Karl (1996) *La misión de la empresa*. Editorial Paidós. Barcelona
- ◆ AVILIA LAMMERTYN, Roberto E. (1997) *RR.PP Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Editorial Revista Imagen. Buenos Aires.
- ◆ BARTOLI, Annie (1992) *Comunicación y Organización*. Editorial Paidós. México.
- ◆ BLANCHARD, Ken (2007) *Liderazgo al más alto nivel*. Editorial Prentice Hall. New Jersey.
- ◆ BONILLA GUTIERREZ, Carlos (1994) *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*. Editorial Trillas. México.
- ◆ CAPRIOTTI, Paul (1992) *La Imagen de Empresa*. Editorial El Ateneo. Barcelona.
- ◆ CAPRIOTTI, Paul (1999) *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Editorial Ariel. Barcelona.
- ◆ CHAVEZ, Norberto(1996) *La Imagen Corporativa*. Editorial G. Gili. Barcelona.
- ◆ COSTA, Joan (1987) *Imagen Global, Enciclopedia del Diseño*. Editorial CEAC. Barcelona.
- ◆ COSTA, Joan (2006) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Editorial La Crujía. Buenos Aires.
- ◆ DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. (1998) *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill. México
- ◆ DEAL, Terrence y KENNEDY, Alan (1985) *Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- ◆ ETKIN, Jorge (2000) *Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones*. Editorial Prentice Hall. Buenos Aires.
- ◆ ETKIN, Jorge (2007) *Capital Social y Valores en la organización sustentable*. Editorial Granica. Buenos Aires.

- ◆ GARMENDIA, José A. (1994) *Tres culturas: Organización y Recursos Humanos*. Editorial ESIC. Madrid.
- ◆ GRUNING, J ; HUNT, T. (2000) *Dirección de las Relaciones Públicas*. Editorial Gestión. Barcelona.
- ◆ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; BAPTISTA, Lucio y FERNANDEZ COLLADO, Carlos (2006) *Metodología de la Investigación*, Editorial MacGraw-Hill. México.
- ◆ KAST, F. Y ROSENZWEIG, J. E. *Administración en las Organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- ◆ KOONTZ, Harold (2003) *Administración, Una perspectiva Global*. Editorial McGraw- Hill. México.
- ◆ KOTLER, Philip (2006) *Dirección de Marketing*. Editorial McGraw- Hill.
- ◆ MERCADO, Salvador (2002) *Relaciones Públicas Aplicadas: un camino hacia la productividad*. Editorial Thompson. México.
- ◆ PALOMO VADILLO, María Teresa (2007) *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Editorial ESIC. Madrid.
- ◆ PADUA, Jorge (1996) *Técnicas de Investigación aplicadas a las ciencias sociales*. Colegio de México.
- ◆ SANZ DE LA TAJADA, L(1997) *La identidad corporativa, más allá de lo sígnico*, Editorial Pirámide, Madrid.
- ◆ SANZ DE LA TAJADA, L.A (1994) *Integración de la Identidad Corporativa y la Imagen de la Empresa*. Editorial ESIC. Madrid.
- ◆ SANZ DE LA TAJADA, L.A (1997) *Auditoría de la Imagen*. Editorial Pirámide. Madrid.
- ◆ SCHEIN, Edgar (1985) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Editorial Plazas y Janes.
- ◆ SCHEINSOHN, Daniel. (1997) *Más allá de la Imagen Corporativa: como crear valor a través de la comunicación estratégica*. Editorial Macchi. Buenos Aires.
- ◆ TAYLOR S.J Y BODGAN R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial Paidós Ibérica.
- ◆ THOMPSON Arthur A.Y STRICKLAND A. (1999) *La administración estratégica*. Mc Graw Hill.

- ◆ VALLS, Josep F. (1983) *Imagen y Comunicación: nuevas orientaciones avanzadas*, Documentos Internacionales de Comunicación, 3er trimestre, nº 22, pp. 9-12.
- ◆ VIEYTES, Ruth. (2004) *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Editorial De las Ciencias. Buenos Aires.
- ◆ VILLAFANE, Justo (1992) *Introducción a la Teoría de la Imagen*. Editorial Pirámide. Madrid
- ◆ VILLAFANE, Justo (1993) *Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Editorial Pirámide. Madrid.

### 12.1 Instrumentos de investigación.

- ✓ Guía de pautas:

#### Instrumento 1 (Entrevista a Presidente y Gerente General)

##### Área 1: LA ORGANIZACIÓN

- ◆ Cómo surge y por qué razón
- ◆ Sucursales (relación, comunicación, toma de decisiones)
- ◆ Servicios y beneficios que ofrece
- ◆ Estructura organizativa
- ◆ Situación o contexto del momento que surgió la cámara (comparar con el presente)
- ◆ Sistemas y procesos para la realización de tareas
- ◆ Sistema de evaluación aplicado al personal
- ◆ Pautas (normas) que guían el comportamiento de los integrantes de la organización.
- ◆ ISO 9001 ( porque razón surge la necesidad de certificarla y que es lo que pretenden lograr con ella)

##### Área 2: Situación de crisis

- ◆ Situaciones de crisis por las que ha atravesado la organización
- ◆ Cómo fueron vividos en todo el equipo de trabajo
- ◆ Qué medidas se tomaron
- ◆ Qué aspecto positivo se puede extraer de la situación

##### Área 3: Misión

- ◆ Plantear la siguiente situación: se presenta una persona interesada en afiliarse a la institución. Manera de proceder ante la situación. Tener en cuenta si nombra: beneficios, servicios, etc.
- ◆ Cuál de los servicios que ofrece CEDAC consideran que es la razón por el que las personas se interesan y afilian a la Cámara.

##### Área 4: Visión

Plantear la situación: pensando en CEDAC del presente a 5 o 10 años...

- ◆ Qué necesidades al cliente desean satisfacer
- ◆ Nuevas tecnologías que desean implementar
- ◆ Cuántos afiliados desean tener

- ◆ Servicios para desarrollar con mayor profundidad
- ◆ Nuevos servicios
- ◆ Cómo se preparan a las expectativas cambiantes de los afiliados

#### Área 5: Valores Corporativos

- ◆ Valores que mantienen unida a CEDAC con su fuerza de trabajo
- ◆ Cómo influye el valor mencionado al éxito de CEDAC

#### Instrumento 2. (Entrevista a responsables de cada área)

##### Área 1: Conocimiento de la organización

- ◆ Actividad principal de la organización ( beneficios, servicios, etc)
- ◆ Puesto y funciones que desempeña en la entidad
- ◆ Sus inicios en la organización. Comparar con el presente
- ◆ Aspectos que modificaría de CEDAC

##### Área 2: Misión

- ◆ Plantear la siguiente situación: se presenta una persona interesada en afiliarse a la institución. Manera de proceder ante la situación.  
Tener en cuenta si nombra: beneficios, servicios, etc.
- ◆ Cuál de los servicios que ofrece CEDAC consideran que es la razón por el que las personas se interesan y afilian a la Cámara.

##### Área 3: Visión

Plantear la situación: pensando en CEDAC del presente a 5 o 10 años...

- ◆ Qué servicios se deberían desempeñar con mayor profundidad
- ◆ Nuevos servicios que se deberían implementar
- ◆ Conocimiento de la visión de CEDAC (que pretende hacer, que metas y propósitos tiene, etc)
- ◆ Cómo te encuentras en la organización de acá a 5 años

Hacia dónde se orienta más decididamente CEDAC en su conjunto:

- ◆ Hacia el servicio de afiliado (otorgando respuestas rápidas, calidad, beneficios, etc)
- ◆ Hacia la innovación (invirtiendo en tecnología, renovando los sistemas de gestión, la infraestructura, etc)
- ◆ Hacia los RRHH (alta cohesión interna, participación en la toma de decisiones, etc)

##### Área 4: Valores Corporativos

- ◆ Plantear algunos de los valores, atributos o rasgos característicos, etc.  
Compartidos por una mayoría de sus compañeros, que definen a CEDAC.

- ◆ Qué características debe tener una persona que ingresa a CEDAC

✓ Cuestionario

Instrumento 1 (Entregado a Responsables de cada área y a personal de la cámara)

**Para que CEDAC pueda mejorar la calidad de su equipo de trabajo necesita que responda esta encuesta que tan sólo le tomará unos minutos.**

**Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.**

1- Por favor, valore del 1 al 10, siendo 1 la puntuación mínima y 10 la máxima, la importancia que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación:

Comunicados Internos	
Página Web	
Correo electrónico	
Boletín Informativo	

2- Por favor, valore del 1 al 10, siendo 1 la puntuación mínima y 10 la máxima, las siguientes afirmaciones respecto al enunciado que se presenta a continuación:

La comunicación que me facilita CEDAC...

Me ayuda a sentirme mas comprometido a CEDAC y a cumplir sus objetivos	
Me brinda mayor información para dar a los asociados	
Me ayuda a informarme de lo que sucede en el ámbito externo, respecto a lo que compete a la Cámara	

3- ¿Cree que la comunicación interna en CEDAC permite que el personal conozca los valores de la cámara? **Marque con una cruz.**

No lo creo	
No demasiado	
Si, mucho	
No estoy seguro/a	

4- ¿Qué importancia Usted considera que tiene para CEDAC cada uno de estos valores?  
(Siendo 1 la puntuación mínima y 10 la puntuación máxima)

Respeto	
Trayectoria	
Innovación	
Transparencia	
Responsabilidad	
Compañerismo	
Calidad	
Desarrollo profesional	
Seguridad	
Eficacia y Eficiencia	

Si usted considera que falta algún valor escríbalo  
aquí.....

5- Clasifique de acuerdo a su criterio los 5 valores que usted considera más importante de la lista anterior. Siendo el 1 el más importante y el 5 el menos importante.

1-
2-
3-
4-
5-

6- Por favor, valore del 1 al 10 los siguientes aspectos respecto la comunicación con sus compañeros.

	Con mis compañeros de área	Con las otras áreas
¿La comunicación es buena?		
¿Fluye adecuadamente la información?		
¿Considera que hay buen diálogo?		

Si en la primera pregunta del enunciado anterior usted marcó que posee una mala comunicación con sus compañeros o con otras áreas responda la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 9.

7- Marque con una cruz la respuesta que considera pertinente a cada pregunta.

	SI	NO	MES ES INDIFERENTE
¿Afecta las actividades que son encomendadas a su puesto?			
¿Afecta de manera general a las actividades de la Cámara?			

8- ¿Cómo valora la comunicación con el Gerente General?

Nada efectiva	
Poco efectiva	
Efectiva	
Muy efectiva	
No estoy segura/o	

9- Valore de 1 al 10 las siguientes afirmaciones (siendo 1 la puntuación mínima y 10 la máxima)

Mi jefe...

...transmite de manera clara los objetivos	
... crea un entorno motivador y armonioso	
... genera sentimiento de pertenencia hacia CEDAC	
... contribuye a mi desarrollo profesional	
... transmite los valores de CEDAC	
... me permite comunicarme con él y dar mis opiniones	

10- ¿Cuáles son los canales de comunicación que CEDAC utiliza para comunicarse con Usted? (Marque con una cruz todas las opciones que considere)

Reuniones Individuales	
Reuniones en Equipo	
Correo electrónico	
Teléfono	

Si hay otro medio que no ha sido considerado anteriormente por favor escríbalo aquí.....

11- ¿Le gustaría compartir actividades extralaborales con sus compañeros de trabajo? (Marque con una cruz)

No me gustaría	
Si, mucho	
No estoy seguro/a	

**¡Muchas Gracias por su colaboración!**

Instrumento 2 (Entregado al presidente y al gerente general de la cámara)

1- ¿Qué importancia tiene para CEDAC cada uno de estos valores? (Siendo 1 la puntuación mínima y 10 la puntuación máxima)

Respeto	
Trayectoria	
Innovación	
Transparencia	
Responsabilidad	
Compañerismo	
Calidad	
Desarrollo profesional	
Seguridad	
Eficacia y Eficiencia	

Si usted considera que falta algún valor escríbalo aquí.....

2-. Clasifique de acuerdo a su criterio los 5 valores que usted considera más importante de la lista anterior. Siendo el 1 el más importante y el 5 el menos importante.

1-
2-
3-
4-
5-

## Guía de observación de comunicación de diseño- Análisis del Isologotipo (conjunto de representaciones gráficas)

ISOTIPO (Signo gráfico simple)										
<i>Características Estructurales</i>										
Cromática			Coherente		Genuino		Representativo		Atributivo	
Cantidad de Colores			¿Se aplica de manera uniforme y homogénea?		¿Es similar al de otra organización?		¿Posee una relación con la actividad de la organización?		¿Explican o remarcan alguna propiedad de la org?	
Opaca al logo	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Resalta al logo	SI	NO								
Posee Sombras	SI	NO								

LOGOTIPO (grupo de letras, abreviaturas, cifras, etc)					
Tipografía	Connotaciones		Descriptivo	Contracciones	Patronímico
Tipo de letra			¿Enuncia lo que es y lo que hace?	¿Iniciales o fragmentos de palabras?	¿Se asocia al nombre del dueño, fundadores?
Grosor					
Inclinación					
Ancho					

**Guía de observación: Análisis de la Página Web (www.cedac.com.ar)**

<b>Características del mensaje</b>							
<b>Conceptos Centrales Transmitidos</b>				<b>Conceptos Secundarios Transmitidos</b>			
Institucional	Informativo	Persuasivo	Argumentativo	Institucional	Informativo	Persuasivo	Argumentativo
<b>Avisos Publicitarios (Espacio que ocupan en porcentaje)</b>							
20%	30%	40%	50%	60%			
<b>Interconexión</b>							
<b>Links relacionados al sector</b>			<b>Buscador</b>		<b>Otros</b>		
SI	NO		SI	NO			
<b>Modo de participación del visitante</b>							
<b>Comentario del lector</b>		<b>Encuestas</b>		<b>Foros</b>		<b>Otros</b>	
SI	NO	SI	NO	SI	NO		
<b>Multimedialidad de Contenidos (combinación del soporte con videos – audio- texto)</b>				<b>Personalización de la Información (Sistema RSS- )</b>			
SI		NO		SI		NO	
<b>Identidad Visual</b>							
<b>Colores institucionales (mencionarlos)</b>			<b>Presencia del Isologotipo</b>		<b>Tipografía</b>		
			SI	NO	Legible	No legible	

### Guía de observación: Análisis de Newsletter Digital (News CEDAC)

<b>Emisor:</b>				<b>Destinatario:</b>							
<b>Características del mensaje</b>											
<b>Conceptos Centrales Transmitidos</b>				<b>Conceptos Secundarios Transmitidos</b>							
Institucional	Informativo	Persuasivo	Argumentativo	Institucional	Informativo	Persuasivo	Argumentativo				
<b>Avisos Publicitarios (Espacio que ocupan en porcentaje)</b>											
20%		30%		40%		50%		60%			
<b>Interconexión</b>											
<b>Links ( mencionar)</b>				<b>Conexión a <a href="http://www.cedac.com.ar">www.cedac.com.ar</a></b>		Otros					
				SI		NO					
<b>Periodicidad de envío de gacetilla</b>											
Diariamente		Semanalmente		Quincenalmente		Mensualmente		Otro			
<b>Multimedialidad de Contenidos (combinación del soporte con videos – audio- texto)</b>			<b>Calidad de contenidos</b>								
SI		NO		Imprecisión del contenido		Accesibilidad a los contenidos		Contenidos no pertinentes		Otros	
<b>Identidad Visual</b>											
Colores institucionales (mencionarlos)				Presencia del Isologotipo				Tipografía			
				SI		NO		Legible		No legible	

### Guía de observación: Análisis de Revista Institucional

<b>Emisor/ Responsable:</b>				<b>Destinatario:</b>							
<b>Características del mensaje</b>				<b>Modo de distribución</b>							
Institucional		Informativo		Correo		Personal de la cámara		Otro			
<b>Avisos Publicitarios (Espacio que ocupan en porcentaje)</b>											
Descripción de distribución				Coherentes a la actividad		Espacio que ocupan en porcentaje					
				SI	NO	20%	30%	40%	50%	60%	
<b>Criterios de calidad de contenidos</b>											
Presencia de base de datos y citas bibliográficas		Contribuciones de autores de prestigio/opinión de expertos		Contribuciones avaladas por proyectos de investigación		Imprecisión del contenido		Contenidos no pertinentes			
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
<b>Distribución de contenidos</b>											
Entrevistas		Información Institucional		Notas de actualidad no relacionadas a la actividad		Notas relacionadas a la actividad		Artículos científicos		Notas relacionadas al personal	
<b>Periodicidad</b>											
Mensual		Bimestral		Trimestral		Cuatrimestral		Semestral			

<b>Características básicas</b>													
Mención del cuerpo editorial		Número del fascículo		Lugar de edición		Entidad editora		Mención del director		Mención del cuerpo institucional			
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
<b>Contenido de Imágenes</b>													
Isologotipo		Gráficos		Fotografías		Dibujos		Mapas					
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
<b>Calidad de la cromática</b>						<b>Calidad de la imagen</b>							
Baja		Media		Alta		Baja		Media		Alta			
<b>Calidad de la tipografía</b>						<b>Calidad del papel</b>							
Baja		Media		Alta		Baja		Media		Alta			
<b>Estructura de la revista</b>													
Portada		Sumario		Editorial		Secciones		Staff		Contratapa		Otro	
<b>Identidad Visual</b>													
Colores institucionales (mencionarlos)				Presencia del Isologotipo				Tipografía					
				SI		NO		Legible		No legible			

**Guía de observación: Análisis de folleto institucional**

<b>Emisor</b>		<b>Destinatario</b>		<b>Carácter</b>		<b>Contenido del mensaje</b>	
<b>Contenido de Imágenes</b>							
Isologotipo			Fotografías			Gráficos	
<b>Calidad de la cromática</b>				<b>Calidad de la imagen</b>			
Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	Baja	Alta
<b>Calidad de la tipografía</b>				<b>Calidad del papel</b>			
Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	Baja	Alta
<b>Identidad Visual</b>							
<b>Colores institucionales (mencionarlos)</b>		<b>Presencia del Isologotipo</b>		<b>Tipografía</b>		<b>Observación</b>	
		SI	NO	Legible	No legible		

## Guía de observación: Análisis de la conducta corporativa

Objetivo: observar los aspectos y comportamientos en la conducta del personal que comunican la identidad corporativa

<b>Departamento:</b>			
<b>Puesto:</b>			
<b>Fecha:</b>			
<b>Tiempo de observación:</b>			
<b>Acciones a evaluar</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observaciones</b>
<b><i>1- Condiciones del lugar</i></b>			
Iluminación adecuada			
Escritorio y asientos en buenas condiciones			
Tiene espacio suficiente en su lugar de trabajo			
El nivel de ruido ambiental dificulta el trabajo			
El lugar está en general limpio y ordenado			
Los baños están limpios y en buenas condiciones			
<b><i>2- Espacio físico- Estructura Edilicia</i></b>			
Impactan signos de identidad visual			
Los colores que prevalecen son los colores institucionales			
Se observa señalética identificando cada área departamental			
<b><i>3- Atención al cliente</i></b>			
<b>- Por teléfono</b>			
Respondió el teléfono rápidamente			
Es amable al responder			

Se presenta			
Es profesional en su trato			
<b>- Personalmente</b>			
Escucha sin interrumpir			
Tiene un trato agradable			
Posee una actitud positiva			
Se centra en la prioridad del afiliado			
Se comunica de manera clara			
<b>4- Autorregulación</b>			
Requiere de supervisión mínima			
Trabaja de manera organizada			
Escucha a sus compañeros			
Ayuda a su equipo de trabajo			

## Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

### Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	<b>DONDA, VALENTINA</b>
E-mail:	<b>dondavalentina@gmail.com</b>
Título de grado que obtiene:	<b>Lic. Relaciones Públicas e Institucionales</b>

### Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	<b>Identidad Corporativa. Caso: CEDAC</b>
Título del TFG en inglés	<b>Corporate Identity. Case: CEDAC</b>
Integrantes de la CAE	<b>Oswaldo Salas- Andrea Varas</b>
Fecha de último coloquio con la CAE	<b>22/ 03/2010</b>
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	<b>PDF.</b>

### Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

**Publicación electrónica:**

**Después de..... mes(es)**

\_\_\_\_\_  
Firma del alumno

## Resumen del Trabajo Final de Graduación.

Al igual que las personas, toda institución tiene una identidad propia a partir de la cual se transmite una imagen que se percibe; por eso, la actuación adecuada consistiría en construir una imagen deseada, proyectarla y luego controlarla constantemente. Para ello, el principal aspecto deberá fundamentarse en definir la identidad corporativa y globalizar y unificar todos los recursos de comunicación en base a dicha identidad, con el propósito de proyectar estratégicamente una imagen organizacional basada en los propios elementos objetivos que componen la realidad de la entidad.

De este modo, el presente trabajo final de graduación se centra en evaluar la identidad corporativa de la Cámara Empresaria de Autotransporte de Cargas de la Prov. De Córdoba. Este estudio en una primera instancia, evalúa el conjunto de características que acceden a definir su identidad corporativa considerando los elementos que conforman su filosofía, cultura y comunicación institucional. Los resultados obtenidos permitieron establecer un determinado diagnóstico de la situación actual de la mencionada organización respecto a su personalidad. Luego, en base a dichos resultados, se propuso un plan de Relaciones Públicas e Institucionales que establece los parámetros ideales para fortalecer y mejorar la imagen intencional de la organización.

### Abstract:

Just like regular people, every institution has its own identity which transmits an perceivable image; that's why, the suitable actuation could consist in the construction of an desirable image, proyect it and then control it constantly. Therefore, the principal aspect should be fundammented in defining the Corporate Identity, globalize and unify every communication resources for that identity, in order to proyect strategically an organizational image based in the prope objective elements wich compound the reality of the entity.

By this way, the final work of graduation points its view in evaluate the Corporate Identity of the Cámara Empresaria de Autotransportes de Cargas of Córdoba's state. This study in a first look, evaluates all the characteristics together that are involved in defining they corporative identity considering the elements that conform their philosophie, culture and the institutional communication. The obtained results have

permitted to establish a determined diagnose of the actual situation of the mentioned organization respected to it's personality. Then, in base to that result, it's has been proposed a Institutional and Public Relationship plan that establish the ideals parameters to fortify and improve the intentional image of the organization.