



PROYECTO PCT/URU/2903

"Modernización del Sistema de
Comercialización de Productos Frescos a
Nivel Mayorista"



DOCUMENTO N° 37

INFORME TÉCNICO

PAUTAS ESTRATÉGICAS DE COMUNICACIÓN

HACIA LOS ACTORES DEL MERCADO MODELO

Octubre, 2003
Prof. Soc. Antonio Pérez García
Instituto de Educación Popular "El Abrojo"
Montevideo Uruguay



Resumen

El presente documento señala que la necesidad de conceptualizar una estrategia de comunicación como una estrategia de adquisición y procesamiento de información pertinente y oportuna.

Si bien el ámbito interno del Mercado la población objetivo es la de los mayoristas se debe tener en cuenta su compleja composición interna por lo cual es necesario no tomar posición en favor de ninguna conflictividad.

El documento propone la necesidad de generar canales de circulación de información entre los actores internos y las instancias de la IMM directamente involucradas en el proyecto, incluyendo espacios de interacción personal que favorezcan el establecimiento de diálogos francos, especialmente en las materias más conflictivas.

Al mismo tiempo, se entiende que la dimensión de los microproyectos incluidos en el plan de capacitación permitirá abrir y mantener canales de comunicación cara-a-cara, merced a los cuales la tendencia a construir imágenes institucionales temibles se reduce considerablemente.

Particularmente en relación con los actores sometidos a mayor riesgo de desvinculación con el nuevo Mercado, sería deseable establecer, a medida que sean identificados en número suficiente, programas de reconversión que les permitan minimizar el riesgo de desempleo. El desarrollo del programa de reciclaje de la actual zona del Mercado puede ofrecer oportunidades al respecto.



Introducción

El siguiente documento presenta un conjunto de pautas estratégicas de comunicación hacia los actores, que oriente las acciones de coordinación del proyecto, de las autoridades de la CAMM y de la IMM. El informe se concentrará en los aspectos de imagen institucional de la CAMM y el Mercado, la actitud de los diversos actores hacia el traslado del MM y la participación en actividades de comunicación.

Las pautas aquí propuestas se fundan particularmente en el estudio presentado en el documento sobre *Actitudes de los actores hacia el traslado del Mercado Modelo*, especialmente en su sección 4 ("Puntualizaciones para una estrategia de cambio cultural"). Su alcance queda acotado por la información de allí derivada, y no pretenden constituir una estrategia acabada, sino un conjunto de insumos a tener en cuenta para construirla.

En la primera sección se describen características relevantes de los actores a quienes se dirigen las estrategias de comunicación cuyas pautas propone el documento.

En la segunda, se introducen algunas consideraciones acerca de la problemática específica que presenta la coyuntura de traslado, en el umbral de una etapa de aceleración e intensificación de las acciones a él orientadas.

En la tercera, se proponen perfiles de imagen institucional deseables para los actores que asumen responsabilidades formales de conducción del proceso (IMM y CAMM).

En el cuarto, se pautan líneas estratégicas de comunicación conducentes a inducir cambios culturales que favorezcan un traslado exitoso y con bajo costo social.

Principales resultados y conclusiones

1) Los actores

En un primer nivel de análisis, los actores relevantes en relación con el objetivo de este documento son la IMM, la CAMM y el conjunto quienes ejecutan, con distintos roles, las actividades propias del Mercado. De este último conjunto se considerará fundamentalmente a los operadores mayoristas, sin perjuicio de someras consideraciones sobre otros (changadores, pandilleros, rondas), de quienes no se posee información comparablemente confiable.



- **La IMM** tiene un papel preponderante, como autoridad superior que es de las actividades del MM. Pero no se agota con ello su rango de intervención. Su jurisdicción incluye al Mercado como un aspecto —importante, pero parcial— dentro del cometido fundamental de gobierno departamental. A través del Mercado se entablan relaciones entre productores y distribuidores minoristas de bienes alimentarios, cuyo destinatario último es la población estable y flotante del Departamento de Montevideo (y, menos directamente, de otros Departamentos que aportan productos o son mercado para ellos). Pero el Mercado mismo es un gran centro comercial que da trabajo a una población considerable, produce efectos de configuración peculiares en el tejido urbano, e impacta considerablemente en el entorno ecológico. De todos estos aspectos es responsable la IMM. De lo cual deriva una considerable complejidad, tanto en la elaboración de programas que deben considerar múltiples y por general inarmónicos valores, expectativas e intereses, como también desde el punto de vista específico de los procesos de comunicación implicados.
- **La CAMM** es el órgano administrador del Mercado, lo cual implica ser además un importante nodo en la red de comunicación, particularmente como mediador entre los operadores internos, y entre el conjunto de ellos y la IMM. Se la puede concebir como un espacio privilegiado de participación, pero es más usualmente percibida como una instancia de autoridad y gobierno en lo cotidiano del Mercado. Su posición de "bisagra" entre el ámbito interno y el entorno no implica que sus tendencias dejen de estar marcadas por la cultura fuertemente tradicionalista del MM.
- Los operadores internos constituyen, a su vez, un universo complejo, fuertemente diferenciado. Entre los mayoristas es preciso distinguir entre productores, consignatarios y la categoría débilmente definida de mercaderes que reciben el significativo apelativo de "lechuzas"; además, cada una de estas categorías funcionales está compuesta, a su vez, por diferentes estratos ligados al volumen de sus operaciones, desde importantes empresas sólidamente establecidas hasta mínimos emprendimientos prácticamente unipersonales. Algunos de estos mayoristas tienen a su vez empleados en relación formal de dependencia, pero la categoría más numerosa de asalariados está constituida por changadores libres, reunidos en pandillas de estabilidad fluctuante, y en algunos casos más próximos a pautas modernas, equipados tecnológicamente con autoelevadores. Las corrientes de opinión atraviesan transversalmente todas estas categorizaciones, aunque, como se ha observado en el estudio de actitudes, los más favorables al traslado se suelen reclutar entre mayoristas productores, con un perfil de edad tendencialmente joven, y con mayor formación técnica o intelectual, a quienes se suman quienes operan dentro de su ámbito de influencia. Estas diferencias de opinión, cualquiera sea su importancia, se perfilan sobre el fondo de una



"cultura del Mercado" en la que valores básicos y concepciones de la vida y de la actividad productiva son largamente compartidas y más cercanos a una configuración tradicional que a un espíritu moderno. En ese sentido, aunque discutible en términos académicos, la calificación de "precapitalista" contribuye a comprender los núcleos de esta cultura.

- En la medida en que la IMM y la CAMM han de asumir formalmente papeles de conducción en el proceso de traslado, deberán apoyarse en (y apoyar a) los sectores más "modernos" de la población activa en el Mercado. Esta situación exige prestar atención especial a establecer un flujo de comunicación abierto y de doble vía con ellos, en el cual el equipo del Proyecto puede cumplir una función de enlace insustituible, que deberá estar sostenida por una imagen claramente técnica y de servicio, tan despojada de connotaciones "políticas" como sea posible. El riesgo de ser atrapados en el juego de los conflictos internos existe, y no debe ser descuidado.

2. La coyuntura

Como se ha señalado en el documento varias veces citado, la configuración del escenario está atravesando por un momento de inflexión fundamental. Difícilmente la lejanía del traslado siga perdurando en la percepción de los actores: las decisiones adoptadas y profusamente comunicadas en los últimos días por la IMM conducen a una redistribución de fuerzas.

En principio, la posición favorable al cambio resulta vigorizada. Es de esperar, sin embargo, que las resistencias más consistentes, hasta ahora veladas por la convicción de que el traslado era una amenaza demasiado distante, puedan manifestarse, inclusive con apariciones públicas.

Es aconsejable mantener un contacto tan cercano como sea posible con todos los sectores de opinión, para disponer de información de primera mano acerca de la evolución de la coyuntura.

Los frentes de comunicación que se han de esperar son de dos niveles. En lo interno, es preciso poner a disposición de todos los actores información acerca de las características del proyecto de la IMM, bajo formas adecuadas a los niveles de cada uno, y en una disposición de asesoramiento activamente dispuesta para recibir y atender todas las inquietudes.

En el externo, importa sobremanera hacer llegar a la opinión pública, por vía mediática, información clara sobre los objetivos que se persiguen, los problemas que se esperan y las soluciones que se proponen. El estado de la opinión pública general incide por diversas vías sobre la evolución de la opinión pública interna.



En particular, son sensibles los temas de empleo, ordenamiento urbano e impacto ecológico. En relación con los tres, el traslado genera oportunidades y riesgos, que será necesario manejar con claridad ante la opinión pública.

3. Imágenes institucionales

- **Para la IMM**, el proyecto de creación del nuevo Mercado y de reciclaje de la zona actualmente dominada por el Mercado viejo suscita la expectativa de un doble logro en el desarrollo urbano y en su conexión con el medio rural, y conlleva la oportunidad de mostrar un perfil de modernidad, sentido social y efectividad operativa. Estos tres valores deben aparecer ligados en todos los niveles del discurso, desde la comunicación mediática a las instancias de diálogo con los actores internos. Por otra parte, los tres tienen como riesgos conexos la posibilidad de que surjan dudas acerca de su presencia en los programas y en las acciones concretas, de que se construyan sospechas acerca de la capacidad política de la institución municipal para atenerse a ellos, o de que factores externos sobrevinientes introduzcan desviaciones o retardos significativos en la marcha del proyecto.
- **Para la CAMM**, el juego en la escena pública debe apuntar a un reposicionamiento institucional, en la medida en que ha tenido escasa (y no necesariamente favorable) visibilidad hasta el momento. Sería extremadamente útil que, en lugar del destaque que alguna figura personal podría lograr como dirigente, la CAMM consiguiera presentarse como un equipo capaz de coordinar un formidable esfuerzo comunitario, en el que toda la "familia del Mercado" está comprometida. La consistencia de esta imagen pública dependerá estrechamente no sólo del avance material del Proyecto, sino del avance interno en integración y diálogo con todas las partes implicadas, especialmente con aquellas que mayores reservas tienen frente a la posibilidad, ahora próxima, del traslado. Una vez más, la capacitación en servicio puede ser un vehículo de primera importancia a estos efectos.

Recomendaciones

1. Una estrategia de comunicación no puede limitarse a ser una estrategia de difusión de información. Empieza, en cambio, por ser una estrategia de adquisición y procesamiento de información pertinente y oportuna. De escucha, puede decirse. El primer principio a tener en cuenta, en perspectiva estratégica, es que se debe tener acceso a información en todos los niveles que constituyen el campo del proyecto, y capacidad para sistematizarla y ponerla a disposición de quien la necesita en el momento en que la necesita.



2. En el ámbito interno del Mercado, la población objetivo primaria es la de los mayoristas, teniendo en cuenta su compleja composición interna. Se debe tener en cuenta que esta composición incluye una fuerte conflictividad, actual o potencial, como se ha descrito en el documento sobre las actitudes de los actores. En presencia de esta conflictividad, el Proyecto no deberá tomar partido a favor de ninguna parcialidad, sino proveer información, orientación y mediaciones oportunas claramente orientadas a los intereses compartidos.
3. En el caso de los operadores que sostienen una posición favorable al traslado, prevalece la necesidad de contribuir a su formación como conductores democráticos del proceso. Sus habilidades como organizadores, gestores y comunicadores deben ser fortalecidas.
4. No es indispensable que los futuros líderes de opinión se recluten únicamente entre quienes actualmente son favorables al traslado. Entre los opositores existen, con toda probabilidad, líderes actuales o potenciales a quienes se debe atender especialmente con vistas a responder a sus inquietudes. Por lo demás, pueden ser las mejores fuentes de información acerca de los problemas que el avance del proyecto *efectivamente* genera.
5. Se deben generar canales de circulación de información entre los actores internos y las instancias de la IMM directamente involucradas en el proyecto, incluyendo espacios de interacción personal que favorezcan el establecimiento de diálogos francos, especialmente en las materias más conflictivas.
6. La información impersonal sobre problemas que afectan el destino personal (así, las oportunidades y los riesgos laborales que el traslado implica) es extremadamente poco eficaz. Parece deseable que, en cambio, se fomente el desarrollo de redes de relaciones interpersonales, a través de la acción multiplicadora de líderes internos de opinión, así como instancias de asesoramiento y apoyo (*counseling*) en niveles próximos a la CAMM.
7. El programa de capacitación en servicio propuesta es parte integral de una estrategia de comunicación interna.
8. Un poderoso instrumento para la reducción de los niveles de temor al cambio, que se reconocen como componentes de la cultura del MM, es el desarrollo de pequeños proyectos destinados a encarar soluciones para problemas concretos emergentes del traslado. Se debe tener en cuenta que un cambio cultural de esta escala requiere la vivencia de experiencias



exitosas, y que ello es favorecido por la prestación de asistencia generadora de confianza y de reconocimiento de las propias potencialidades. Por otra parte, el efecto multiplicador de pequeñas experiencias logradas permite acercar progresivamente a otros actores, en un contexto donde el riesgo de exposición está minimizado y la participación, aunque sea incipiente, es menos temida.

9. La dimensión de los pequeños proyectos aludidos permite abrir y mantener canales de comunicación cara-a-cara, merced a los cuales la tendencia a construir imágenes institucionales temibles se reduce considerablemente.
10. Particularmente en relación con los actores sometidos a mayor riesgo de desvinculación con el nuevo Mercado, sería deseable establecer, a medida que sean identificados en número suficiente, programas de reconversión que les permitan minimizar el riesgo de desempleo. El desarrollo del programa de reciclaje de la actual zona del Mercado puede ofrecer oportunidades al respecto.
11. En la perspectiva del nuevo Mercado, el desarrollo de redes de comunicación asistidas por tecnologías de punta es, en todas las dimensiones del Proyecto, la inversión tecnológica más poderosa y menos problematizadora. La reconversión de una parte del personal actual para el manejo avanzado de redes sería especialmente fructífera, pero también la capacitación generalizada como usuarios de medios informáticos.