

El Aumento del Emprendedurismo Femenino

Cómo OMEU puede incentivar a las mujeres a emprender

Cuerpo B

- ▶ Nombre y Apellido del Autor | Micaela García Fernandez
- ▶ Cuerpo B
- ▶ Fecha de presentación | 17/07/2018
- ▶ Carrera de Pertenencia | Licenciatura en Publicidad
- ▶ Categoría | Proyecto Profesional
- ▶ Línea Temática | Medios y Estrategias de Comunicación

Índice

Introducción	3
Capítulo 1. Influencia de la comunicación en la opinión pública	11
1.1. Enfoques y estrategias de la comunicación	12
1.2. La comunicación 2.0	18
1.3. El marketing y la publicidad social	22
1.4. La opinión pública	25
Capítulo 2. La Comunicación en Organizaciones no Gubernamentales	29
2.1. El tercer sector	30
2.2. Las ONGs en el mundo y en Uruguay	33
2.3. Comunicación interna y externa	36
2.4. Antecedentes de organizaciones feministas	37
Capítulo 3. La representación femenina en ámbitos laborales y políticos	42
3.1. Igualdad de condiciones en los puestos de trabajo	43
3.2. En cargos alto-empresariales	46
3.3. La representación femenina en la política	50
3.4. Emprendedurismo femenino	54
3.5. El accionar de las ONG ante la disparidad de sexos en ámbitos laborales	59
Capítulo 4. OMEU en la Sociedad Uruguaya	62
4.1. Presentación institucional	63
4.1.1. La cultura e identidad actual	65
4.1.2. La comunicación interna y externa	66
4.2. Públicos de OMEU	70
4.3. FODA	71
4.4. Logros de OMEU	73
4.5. Diagnóstico	74
Capítulo 5. Plan Comunicacional de OMEU	76
5.1. Objetivos del plan comunicacional	77
5.2. Estrategias de comunicación	78
5.2.1. Públicos de la campaña	80
5.2.2. Acciones de la campaña	81
5.2.3. Medios a utilizar	83
5.3. Técnicas de seguimiento y evaluación de la campaña	84
5.4. Comunicación interna y cultura	85
5.4.1. Selección y capacitación del equipo	87
Conclusiones	88
Lista de Referencias Bibliográficas	93
Bibliografía	95

Introducción:

El presente proyecto se encuentra dentro de la carrera de Publicidad y está categorizado como un Proyecto Profesional. Este se caracteriza por partir de una necesidad, profesional o social y/o de mercado, que lleva al desarrollo de una propuesta que concluye con la elaboración de un proyecto que funcione como una solución para la problemática/necesidad.

La línea temática del Proyecto de Graduación serán los Medios y Estrategias de comunicación. Los medios son el pilar de cualquier estrategia comunicacional, ya que determinan a qué personas alcanzará el mensaje. En el caso en cuestión, la estrategia, y por lo tanto también los medios, están limitados por una barrera presupuestaria debido al hecho de que la estrategia comunicacional a realizarse es de una organización sin fines de lucro. Esto limita a algunos medios tradicionales como la televisión y la vía pública que resultan más costosos en comparación a medios no tradicionales como las redes sociales.

El proyecto desarrollado toma a OMEU, que es la sigla bajo la cual se presenta la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguayas, una organización no gubernamental que nace de la organización mundial FCEM *Les Femmes Chefs D'Enterprises Mondiales*. Esta organización no Gubernamental tiene como objetivo general la fomentación del emprendedurismo por parte del género femenino, que se lleva adelante mediante talleres y tutorías tanto grupales como individuales con mujeres referentes en el mundo empresarial.

La problemática de las mujeres empresarias radica en una que afecta a casi todo el mundo, en la que a estas no se las considera de estar en la misma posición social que los hombres. Esto se comprueba en diversos estudios y censos entre los cuales se encuentra el estudio del Foro Económico Mundial del año 2016, que indica que incluso en los países europeos más desarrollados existe en promedio una diferencia de un 25% en las ganancias de los hombres y las mujeres realizando tareas similares.

Esto deriva en diversos problemas, entre los cuales se nota su minoría en el mundo emprendedor, el alto gerencial e incluso el político, donde tan solo un 19% de las mujeres llegan a ser parlamentarias y un 18% ministras. Por lo tanto, esta cuestión está constituida por elementos como la incomodidad y falta de seguridad de las mujeres al momento de emprender y las pocas oportunidades existentes para ellas.

Según un estudio realizado por el *Centro de Emprendimientos Deloitte* de la *Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo* IEEM, que forma parte del GEM, *Global Entrepreneurship Monitor*, donde fueron consultados 100 hombres y 100 mujeres de entre 18 y 64 años, casi el doble de hombres emprende comparado a las mujeres: 19 contra 10. También revela en una de sus preguntas que el 62% de los hombres encuestados consideraba que poseía los conocimientos, experiencia y habilidades para emprender, mientras que solo un 50% de las mujeres respondió afirmativamente a esta pregunta. Esto connota una falta de confianza por parte de las mujeres en cuanto a sus aprendizajes y herramientas al momento de tomar parte en un negocio propio.

La falta de mujeres en el mundo empresarial afecta a todos los públicos ya que su potencial no es explotado para distintos tipos de tareas. Esto afecta también a todas las industrias, incluyendo a la industria publicitaria. También, el hecho de que las mujeres no trabajen tiene un impacto directo en la economía mundial en el sentido de que disminuiría la pobreza femenina que es mayor a aquella de los hombres. Esto se comprueba en un estudio realizado por el Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe hecho en el 2014 que indica que por cada 100 hombres pobres en Latinoamérica, hay 118 mujeres pobres.

En el caso específico de Uruguay, la situación es incluso más grave, siendo el país con mayor pobreza femenina en relación a aquella de los hombres de América Latina. El estudio indica que en Uruguay, por cada 100 hombres pobres, hay 143 mujeres pobres.

A partir de esta problemática es que surge la pregunta problema a partir de la cual se desarrolla el presente trabajo que buscará responder a la pregunta de ¿cómo se le puede comunicar, de manera efectiva, a la mujer para que esta se sienta motivada y capaz de emprender? El trabajo desarrollado entiende que estos problemas sociales pueden ser mejorados a través de la disciplina publicitaria y la comunicación. Un plan comunicacional que se centre en la concientización de las mujeres acerca de la situación mundial que están atravesando, podría ser beneficioso para aumentar la participación de estas tanto en el mundo laboral como en el mundo emprendedor.

El tema se encarará desde un punto analítico, donde se tomarán datos de estudios existentes de órganos estatales, internacionales y empresariales para lograr establecer la profundidad del problema en cuestión y determinar por qué estos ocurren para, de esta forma, crear una estrategia comunicacional que resulte efectiva, en términos de alcance, y realista, en términos económicos y de recursos para una organización no gubernamental. Esta estrategia comunicacional también deberá tomar en cuenta el contexto actual de la organización, así como sus valores y carencias para lograr la creación de un plan que se adapte a esta.

Para llevar adelante esto, se hará un recorte de esta temática de la desigualdad de género que se ha mediatizado en los últimos años. De esta, se descartarán temas de violencia de género y se enfocarán fondos de brechas salariales y escasez de referentes femeninos en los ámbitos sociales, empresariales y políticos. También, se abordará el rol que ocupa la publicidad en las Organizaciones no Gubernamentales y qué conlleva este tipo de comunicación.

El objetivo general del trabajo, es elaborar una estrategia comunicacional para la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay que logre incentivar a las mujeres a emprender. Para alcanzar esto se plantean objetivos específicos como definir el contexto

actual de las mujeres en el ámbito laboral y del emprendedurismo, definir que acciones actuales que realiza la organización tienen un impacto favorable, y qué otras puede llevar adelante para motivar a que las mujeres se inserten en estos ámbitos. Para la redacción de este trabajo de grado se han utilizado a modo de antecedentes diferentes Proyectos de Grado de exalumnos que abordan temáticas similares. Estos contribuyen tanto al marco teórico como al desarrollo de este trabajo.

El primer antecedente tomado en consideración para este proyecto fue escrito en el año 2010 por Minujen y se titula *Construyendo la Imagen de una ONG*. La relevancia de este Proyecto de Grado radica en que la autora analiza la importancia de profesionales en la gestión de las comunicaciones en Organizaciones no Gubernamentales. Aunque es encarado desde el ámbito de las Relaciones Públicas, su investigación resulta relevante para el desarrollo del trabajo a desarrollar.

Como un segundo antecedente se utiliza el Ensayo titulado *Rol de la Mujer Como Ama de Casa en la Publicidad Argentina (2014)*, escrito por Marietan. La autora analiza el proceso evolutivo del rol de la mujer en las publicidades y a partir de estas, la asignación de las tareas domésticas en un hogar. Resulta adecuado para el proyecto este análisis ya que demuestra las diferencias entre el hombre y la mujer en el hogar, y como la publicidad acentúa esto al crear ese tipo de campañas.

El Ensayo titulado *Publicidad para el Bien Público* escrito en el año 2014 por Bolaño Hilarón analiza el rol que cumple la publicidad en las campañas de bien público en el marco argentino. Partiendo desde las primeras campañas para ámbitos no comerciales, concluye con una valoración propia sobre los aportes de esta disciplina en la sociedad. El uso de una bibliografía abarcadora y relevante para este trabajo hace que esta sea considerada como un antecedente útil y distinguido para el desarrollo de este Proyecto de Graduación.

Como cuarto antecedente se utiliza el Ensayo escrito por Majul Silvestri que lleva el nombre de *Comunicación, Responsabilidad Social Empresaria y Acciones de Voluntariado*. El autor reflexiona en su Proyecto de Graduación acerca de la responsabilidad social llevada a cabo por empresas en colaboración con su público interno en el ámbito de las Relaciones Públicas, y concluye con sugerencias al momento de aplicar la gestión profesional de relaciones públicas en los negocios de las empresas. Este trabajo es tomado en cuenta debido a la manera en la que el autor encara los distintos desafíos que tienen por delante las empresas al momento de crear un plan de Responsabilidad Social Empresarial.

El ensayo titulado *Nuevas Tecnologías* escrito por Piqueras en el año 2014 plantea al Internet y las redes sociales como un medio de comunicación masiva que pueden ser usados por las PyMEs para sus propósitos. La autora recorre las primeras teorías de la comunicación a principios del siglo XX, hasta la aparición del Internet. Este proyecto resulta de utilidad para el trabajo en cuestión ya que analiza las utilidades de las redes sociales al momento de dar a conocer una marca, lo cual también resulta aplicable a organizaciones. Son estas razones las que convierten a este ensayo en el quinto antecedente utilizado para el desarrollo de este trabajo en particular.

El título del sexto Trabajo de Grado utilizado como referencia para este proyecto es *Responsabilidad Social Empresaria*. La autora, Avolio Fernández, desarrollo este trabajo en el año 2014 y lo centra en la importancia de la imagen, las estrategias de comunicación y la responsabilidad social de las marcas para llevar adelante una comunicación estratégica eficiente en una marca. Analizando distintas empresas que fabrican productos controversiales, la autora llega a conclusiones acerca de la importancia de la credibilidad en las marcas, lo que resulta un aporte importante para el desarrollo de la presente investigación.

Baldrich es el autor del ensayo escrito en el año 2011 que es usado como séptimo antecedente para la creación de este trabajo de grado. Bajo el nombre de *Mujeres Pymes del Partido de Vicente López*, el autor plantea un plan de comunicación y de responsabilidad social empresarial para la zona mencionada y para un grupo de mujeres emprendedoras que integran

la Cámara Empresaria de Vicente López. Este trabajo es de utilidad para el Proyecto de Graduación en desarrollo debido al plan comunicacional que desarrolla que es específico para mujeres como es el caso de OMEU. El octavo Proyecto de Graduación que es utilizado como antecedente para la realización de este trabajo fue escrito por Maluf en el año 2013. Bajo el nombre de *Comunicación Solidaria*, la autora analiza la importancia tanto de las relaciones públicas y sus herramientas, como de la comunicación institucional y el marketing social al momento de aportar identidad a diferentes organizaciones no gubernamentales. Este Proyecto de Graduación busca hacer uso de todos los recursos mencionados previamente para lograr hacer un plan de comunicación integral y específico para una Organización no Gubernamental.

El noveno antecedente utilizado se titula *El Papel de las Relaciones Públicas dentro de una ONG* y fue escrito por Guglieri Otero en el año 2011, en el marco de las Relaciones Públicas. Analizando los aportes y contribuciones históricas realizadas por esta disciplina, la autora realiza un plan de comunicación con un objetivo específico para una ONG existente. La bibliografía utilizada y el desarrollo del proyecto es de relevancia para el proyecto actual. *RSE: Una Cuestión de Medios* es el Proyecto de Grado de la autora Rosato, desarrollado en el año 2010. El hecho de que sea el desarrollo de un plan de Responsabilidad Social Empresarial expuesto en medios masivos de comunicación es lo que convierte a este Ensayo en el décimo y último antecedente utilizado para este Proyecto de Grado.

De esta forma, en el primer capítulo del presente trabajo se plantearán distintos enfoques y conceptos de lo que es la comunicación y cómo esta es parte fundamental para la creación de la opinión pública de una marca u, en este caso, organización. También se analizará y explicará qué es una estrategia de comunicación para poder llegar a determinar su importancia tanto en aspectos internos como externos de la organización. Habiendo determinado la importancia de comunicación, se profundizará en el tema de la comunicación 2.0, también

conocida como la comunicación que surge con el auge de las redes sociales, la cual se plantea como la única vía de comunicación posible debido al presupuesto disponible de una Organización no Gubernamental. Se encarará también el tema del marketing y la publicidad social, partiendo por su definición y características para poder analizar la comunicación actual de OMEU. Por último, se mencionará la importancia de la opinión pública y como esta debe ser tomada siempre en cuenta para desarrollar la comunicación de una empresa u organización.

El segundo capítulo se adentrará en el concepto de qué es el tercer sector, el cual está conformado por Organizaciones no Gubernamentales. De esta forma, se analizarán los inicios de estas y dónde se encuentran posicionadas en el contexto social y político a rasgos mundiales y en Latinoamérica. Se adentrará luego en la comunicación interna y externa de las organizaciones. Por último se hará mención a distintas organizaciones feministas que han sido referentes y han sido modelos para OMEU en términos de comunicación y de los proyectos que realizan.

El capítulo tercero, desarrollará y contextualizará a la mujer en la sociedad en diversos ámbitos, laborales y políticos, entre otros. Se detallarán los puntos mencionados tomando en cuenta numerosas investigaciones y estudios que comprueban la desigualdad entre el hombre y la mujer tanto en América Latina como en el resto del mundo.

El cuarto capítulo analizará la historia de OMEU y cómo esta está actualmente posicionada en el Uruguay. Se buscará plantear la identidad de la organización, además de realizar un análisis de la comunicación interna de esta. A partir del contenido de los previos capítulos y este, se hará un diagnóstico sobre la situación actual de OMEU.

En el quinto y último capítulo, se propondrá el plan comunicacional, que es el objetivo general del presente trabajo. Se buscará que este sea fiel a la manera de comunicar actual de la organización y tomar en cuenta los límites presupuestarios con los que cuenta esta.

Por último,

se especificarán las técnicas de seguimiento y de evaluación para poder ir midiendo la actuación y desempeño del plan, y así sea posible de ir modificandolo a medida que se puedan ver la reacción del público objetivo ante este.

Capítulo 1. La influencia de la comunicación en la opinión pública

El desarrollo del siguiente capítulo será llevado adelante mediante el acercamiento a conceptos básicos de comunicación, partiendo y haciendo un breve análisis de la etimología de la palabra, hasta adentrarse en lo que es la publicidad y cuál es su relación con la publicidad. A partir de esto, se desencadenarán diversas teorías de comunicación y de la publicidad en la historia, así como estrategias.

Entre las estrategias a analizar, se mencionará la teoría de las Temáticas de Intervención, que busca diagnosticar, prevenir e intervenir en las posibles situaciones de la organización. Esta teoría es fundamental para el desarrollo de un plan comunicacional integral que contemple todas las situaciones posibles que puedan ocurrir en una empresa u organización. Esto derivará en la profundización de la idea de medios de comunicación y sus distintos tipos: cálidos y fríos y masivos y no masivos, las características principales de cada uno y sus usos más comunes. A su vez se clasificará a los medios entre sus distintas maneras de recepción, ya sea puramente visuales, audiovisuales, etc. comenzará a dar una profundidad a los medios de comunicación relacionados con las redes sociales, dando una visión objetiva de sus ventajas y desventajas.

También se discutirá la importancia de la opinión pública en la creación de las marcas y qué se tomará en cuenta para decidir entre una u otra estrategia comunicacional. Además se verá la importancia de la opinión pública para el desarrollo de Organizaciones no Gubernamentales, lo cual concierne directamente a OMEU.

Por último, se analizará el rol de la publicidad en las ONG, haciendo mención a diversos casos y sus resultados para, de esta manera, desarrollar una idea más concreta acerca de los beneficios de la publicidad para las Organizaciones no Gubernamentales y sin fines de lucro. Estos temas se abordaran utilizando obras de diversos autores, que ayudan a crear conceptos más objetivos y aplicables al caso en cuestión. Se tomará en cuenta el libro

escrito por McLuhan, *La comprensión de los medios como las extensiones del hombre* (1969), que dará una perspectiva acerca de la importancia de los medios al momento de emitir un mensaje. También se utilizará la obra de Billorou, *Introducción a la publicidad* para poder llevar adelante una conceptualización de la comunicación y relacionará la comunicación y la publicidad.

1.1. Enfoques y estrategias de comunicación

La comunicación existe desde el principio de las sociedades, pero su estudio comienza cuando se la deja de ver como un instrumento y se la intenta de conceptualizar. Se pueden apreciar los primeros indicios de la comunicación como disciplina con la definición que Aristóteles le da a la retórica, explicándola como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tienen al alcance las personas. Aunque no hablara específicamente de la comunicación, por primera vez se hace referencia implícita a un emisor, un receptor y una de las cualidades de la comunicación, el hecho de ser persuasiva.

Un concepto de comunicación utilizado en estos días es aquel de Marc y Picard (1992) que la definen como “aquel proceso de intercambio de información en el que un emisor transmite al receptor algo, a través de un canal, esperando que se produzca una respuesta de dicho receptor” (p.25). Esta conceptualización de la disciplina contiene ya todos los elementos explícitos que son reconocidos en la comunicación contemporánea.

El autor Billorou hace una caracterización e individualización de las distintas técnicas de la comunicación, entre las cuales destaca a la publicidad afirmando que es la más conocida y posiblemente la más utilizada entre otras técnicas como la promoción, las relaciones públicas, el marketing en sus distintas variedades, etc.

Billorou se adentra en el tema de la publicidad dando variadas definiciones de distintos autores a lo largo de la historia, para luego proveerle al lector su propia definición. Según

Billorou la publicidad se define como “la técnica de la comunicación múltiple que utiliza en forma paga medios de difusión para la obtención de objetivos comerciales predeterminados a través de la formación, cambio o refuerzo de la actitud de las personas sometidas a su acción” (Billorou, 1998, p.28).

Se pueden notar similitudes entre las definiciones de publicidad y comunicación, aunque el autor insiste en el concepto de la publicidad como técnica. Esto lo explica afirmando que la publicidad posee elementos técnicos mediante los cuales se manifiesta y sin los cuales resultaría no podría existir. Estos elementos técnicos son lo que la diferencian de otros tipos de comunicación. El área de la publicidad de las empresas se encarga de que los mensajes tengan el mismo contenido, que logre los fines propuestos y en caso de necesitarse modificación en el estilo de la comunicación, será la encargada de determinar el momento indicado. Por lo tanto, según Billorou, la importancia de la publicidad en las empresas radica en tres partes fundamentales: en la unidad en la comunicación, en la coherencia en la comunicación y en la conducción en la comunicación.

La publicidad, al igual que la comunicación, se sirve de información para lograr ser efectiva. Esta puede ser dada tanto por medios visuales, al momento de recorrer una empresa, el ámbito físico de las oficinas, etc; por información directa, que es presentada y se obtiene por uso del producto/servicio; por información pública, que pertenece al dominio público y todo el mundo puede acceder a ella; entre otros tipos de información.

Esta información puede ser clasificada también como básica e información creada a partir de datos operativos prefijados. La información básica, es aquella que es necesaria para la emisión de un mensaje, pero a su vez no está relacionada a decisiones específicas tomadas por la propia empresa, como el mercado total, los antecedentes históricos, los principales problemas, entre otras. La información proveniente de datos operativos prefijados es aquella que si está relacionada a las decisiones que ha tomado la empresa y que puede condicionar

los hechos de comunicación y cómo esta deberá planificarse. Este tipo de información incluye datos como los objetivos de marketing de una empresa, las políticas de comunicación de esta, su imagen actual, su posicionamiento, entre otras.

Los elementos mencionados previamente, como la información y la utilidad de las áreas de publicidad en las empresas sirven y están a disposición de una estrategia general de comunicación. Billorou define a esta estrategia como:

El enunciado rector que determina propósitos, finalidades y cursos generales de acción y su control, de manera tal que esa directiva encauce todas las acciones de comunicación. La meta es lograr una acción totalizadora que permita cumplir los objetivos genéricos de la empresa, el producto o el servicio y con los específicos de cada período operativo. (Billorou, 1998, p.121).

La importancia de la estrategia general de comunicación radica en la coherencia de los mensajes que serán emitidos por la empresa, tanto los explícitos: comunicados, publicidades, etc.; como los implícitos: imagen de marca, posicionamiento, etc. La estrategia publicitaria, contenida adentro de la estrategia general de comunicación, enuncia los principios que deberán ser aplicados a la comunicación publicitaria de la empresa. Para su desarrollo es necesario tener información sobre el producto, y en el caso de este trabajo en específico de la organización. Se deberán entonces tener en cuenta tanto el desarrollo y comunicación de sus talleres y de sus programas de mentoreos, como los límites de recursos disponibles y los objetivos que se desean lograr con la comunicación publicitaria. El planteamiento de estos conceptos derivarán posteriormente en el proceso creativo, las estrategias de medios, entre otros.

La efectividad de las estrategias desencadenan un debate siempre presente en cuanto a la comunicación acerca de qué tan efectiva es la publicidad. Esta técnica de comunicación fue intentada de medir durante mucho tiempo de manera cuantitativa sin mucho éxito ya que no se puede determinar que la publicidad sea una causante directa del aumento de ventas. La publicidad tradicional, entonces, pone en tela de juicio la inversión y el retorno sobre la

inversión, aunque la publicidad no sea la única variable al momento de generar una venta, sino que es una de las numerosas herramientas de la comercialización. Sin embargo, se han concebido distintas maneras, denominadas indirectas para poder hacer una medición de la efectividad de la publicidad. Entre estas se encuentran los métodos de reconocimiento de avisos, mediciones de la recordación y mediciones de la opinión.

Estos métodos sin embargo, estaban pensados para medios de comunicación masivos, donde no se puede tener una estadística real sobre cuántas personas se ha impactado o qué tipo de correlación existe entre las ventas y el anuncio. Actualmente, con la proliferación de los medios basados en el internet, la situación ha cambiado, y son existentes medidores precisos sobre la cantidad de *vistos*, *clicks* y *likes* al contenido creado.

Otro autor que desarrolla el concepto de la comunicación estratégica es Daniel Scheinsohn a través de la teoría desarrollada por él, llamada teoría de los enfoques. El autor sostiene que la comunicación estratégica ha de ser tomada en cuenta como parte fundamental de la organización ya que, a través de ella se crea el valor de la organización. Scheinsohn sostiene que mediante las comunicaciones la empresa pasa a representar valor para los públicos de esta.

La teoría de los enfoques es representada por su autor mediante dos triángulos, uno ascendente y otro descendente. El triángulo ascendente simboliza el marco ideológico de la comunicación estratégica, y el hecho de que apunte hacia arriba representa que apunta al área del pensamiento. Cada uno de los vértices de este triángulo consiste de un elemento que compone la parte ideológica de la comunicación estratégica. Estos tres pilares son: lo sistémico, lo constructivista y lo interdisciplinario.

A su vez, el triángulo descendente simboliza el dominio de lo ejecutivo, en otras palabras, aquello que “hay que hacer”. Este representa el “cable a tierra” de lo ideológico, y es por esto que apunta hacia abajo. Los tres vértices de este triángulo están compuestos por: el

aprendizaje y el desarrollo organizacional, la gestión del riesgo de la reputación y la creación de valor.

Scheinsohn también desarrolla otra teoría llamada las temáticas de intervención que son fundamentales para que las empresas u organizaciones logren identificar posibles problemas, encontrar la forma de prevenirlos y llevar esto adelante. Esta teoría fue planteada en el libro escrito por el autor en el año 1977 titulado *Más allá de la imagen corporativa*.

El autor Daniel Scheinsohn, que propone esta teoría menciona numerosos campos los cuales todos se interrelacionan entre ellos: la personalidad, la cultura, la identidad, el vínculo institucional, la comunicación y la imagen.

La personalidad de una empresa u organización es un recorte operativo de la compleja realidad de esta. Para llegar a un recorte que se aproxime a la realidad del universo de la organización, hay tomar en cuenta distintos aspectos de esta como la visión, la misión, los objetivos, los valores y la comunicación.

Otra de las temáticas de intervención propuestas por Scheinsohn es la cultura corporativa. A esta, él la define como un patrón de comportamientos que se desarrollan en la organización, con sus lógicas y dinámicas propias. Esta les proporciona a los miembros de la organización un instrumento con el cual asignarle a la realidad organizacional cotidiana un significado inequívoco. La cultura de la empresa, no es lo que el manager quiere que sea, sino lo que es. Es lo interno que repercute en el afuera.

El tercer campo en las temáticas de intervención es la identidad corporativa. El autor plantea este concepto como fundamental para que la empresa se distinga de las demás. Son un conjunto de atributos asumidos como propios por la organización. Estos atributos se encuentran expresados en el texto de identidad. Este documento detalla sobre el cual deben estar basadas las comunicaciones corporativas.

El vínculo institucional es planteado por Sheinsohn como otra de las temáticas de intervención para una comunicación estratégica. El autor la plantea como el análisis de los vínculos que mantiene la empresa con sus públicos. El análisis se basa en la “teoría de las tres D”, en donde se pregunta quién es el depositador, qué es depositado y quién es el depositario. Resolver estas tres preguntas define cómo se genera el vínculo institucional.

La comunicación corporativa es otro de las temáticas de intervención planteadas por el autor. Este afirma que la comunicación corporativa, es aquella que vehiculiza mensajes relacionados con la empresa en sí (ej. Publicidad institucional, gacetillas de prensa, memoria y balance, etc.). Hay que diferenciarla de la comunicación de marketing (ej. Publicidad de producto, promociones, merchandising, etc.). Son el conjunto de mensajes que voluntaria o involuntariamente, consciente o inconscientemente, la empresa emite. Tanto la comunicación corporativa como la comunicación de marketing son parte de la comunicación estratégica.

El último campo de las temáticas de intervención es la imagen. Sheinsohn la define como una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que las empresas u organizaciones llevan a cabo, ya sean o no de la naturaleza específicamente comunicacional. Por lo tanto, la imagen corporativa es elaborada por los públicos, y la empresa es la responsable de la imagen que los públicos elaboran de ella. La empresa entonces gestiona su imagen corporativa de manera indirecta.

Llevar adelante una comunicación estratégica efectiva requiere exactamente de aquello que está comprendido en el nombre, de eficiencia, y para esto es necesario un plan. La formulación del plan, de posibles maneras de alcanzar a un público, de cómo interactuar con él de maneras productivas, que generen vínculos y alianzas que puedan favorecer tanto a la organización como a sus públicos en un futuro es lo que se encarará en futuros trabajos.

Debido a la importancia de la comunicación, planteada por el Scheinsohn, es que es tan prioritario que cualquier empresa u organización dedique un esfuerzo a la comunicación. Sin embargo, tomando en cuenta temas presupuestarios y el hecho de que las comunicaciones y publicidades tradicionales no son de carácter medible, es que la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay deberá centrarse en métodos de comunicación más recientes, como lo es comunicación en redes sociales, también conocida como la comunicación 2.0.

1.2. La comunicación 2.0

Los medios de comunicación son fundamentales para hacer llegar un mensaje comercial al público. Puede definirse entonces al medio como:

Un órgano de difusión de aparición regular y periódica que, mediante una técnica apropiada, reproduce en forma múltiple los mensajes publicitarios del anunciante haciéndolos llegar a una audiencia específica en forma inequívoca e identificable y recibiendo una retribución estipulada por tal servicio. (Billorou, 1998, p. 81).

Hay muchas maneras de clasificar a los medios: a través de sus características, de su estructura, etc. Pero McLuhan hace una clasificación a partir de cómo lo recibe el receptor y su respuesta ante él. El autor McLuhan, investigador de las ciencias de la comunicación, escribió el libro *La comprensión de los medios como las extensiones del hombre* (1969), como una manera de ampliar sobre su reconocida obra *El medio es el mensaje* (1967). En el primer libro mencionado, McLuhan hace una gran primera división entre los medios, donde los clasifica entre cálidos y fríos. Los medios cálidos, explica el autor, son aquellos que “prolongan un sentido de alta definición” (1969, p.46). En otras palabras, son aquellos medios que proveen al receptor de la información suficiente de datos, mientras que los medios fríos son lo contrario, son medios que no proveen de la suficiente información y el receptor debe completar esta con su imaginación. Los medios fríos requieren de un público participativo, que esté deseoso de completar lo que hace falta en el mensaje con su propia

imaginación o recursos, mientras que los medios cálidos pueden tener un público que no lo sea tanto, ya que toda la información está presentada en el mismo mensaje.

Distintos tipos de comunicación y medios pueden ser clasificados entre una u otra de estas dos variantes que presenta McLuhan . El autor plantea el caso específico de los anuncios y afirma que “el producto importa menos a medida que aumenta la participación del público” (1969, p. 278). A medida que pasa el tiempo, la necesidad de que los anuncios y las publicidades incluyan la experiencia del público son más grandes, hasta que ha llegado al famoso concepto en la publicidad, *storytelling*, que fue algo que McLuhan adelantó en su obra mencionada previamente, *El medio es el mensaje*.

Otra clasificación de medios, que puede ser considerada como la más tradicional, es entre los medios masivos y no masivos. La diferencia entre estos radica en el alcance que cada uno tiene y la capacidad de poder enfocar los mensajes hacia un público deseado. Como ejemplos de medios masivos están los más conocidos y los primeros que saltan a la mente cuando se habla de publicidad, como la televisión, la radio, las revistas, entre otros. Los medios no masivos son aquellos que se pueden dirigir y enfocar. Un ejemplo de esto sería el telemarketing, publicaciones en diarios barriales, etc.

Sin embargo, el mundo de los medios sufrió un cambio abrupto con la llegada del internet y con el nuevo protagonismo que reciben los consumidores en lo que es la comunicación y la creación de la opinión pública. De un momento al otro, los vínculos entre la empresa y el cliente o usuario se modifican, y estos últimos pasan a tener una posición de poder frente a las comunicaciones de la empresa y a las intenciones y conductas corporativas. Según los autores Alonso y Arévalo del libro titulado *La revolución horizontal: el poder de la comunicación en manos de la gente*, “el canal, el código y el medio se redefinen y obligan a mirar la realidad con otros ojos. La identidad de las personas se mueve entre el mundo online y offline y se construye en conversaciones que no son virtuales sino digitales” (2009,

p. 15). El cambio en los medios refleja también un cambio en los consumidores, que ahora buscan estar presentes en lo que antes era una comunicación unidireccional.

El cambio no se reflejó únicamente desde el punto de la mercadotecnia y la publicidad, sino que también afectó a profesiones como las relaciones públicas. El concepto de que solo las empresas o los profesionales de las relaciones públicas pueden controlar los mensajes ha cambiado para dar paso a un nuevo protagonista, al consumidor/cliente/usuario. Los mensajes han pasado a ser parte de una narrativa y de una construcción social, donde la gente es la emisora y ocupa el papel principal.

A pesar de que las personas se hayan convertido en los nuevos actores de la comunicación y los medios ya no sean unidireccionales, como fue mencionado previamente, estas nuevas plataformas basadas en el Internet, le brindan a las empresas acceso al comportamiento del cliente de manera legal y rápida a través de páginas de redes sociales como *Facebook*, *YouTube* e *Instagram* entre otras. En estas páginas se encuentra toda la información necesaria sobre una persona, relacionada a sus gustos y preferencias al momento de consumir y de vivir. Esta información es usada por las marcas para poder realizar una segmentación y apuntar sus esfuerzos publicitarios de manera más certera y efectiva. Esto implica una reducción en los presupuestos destinados a la publicidad significativos y genera todo un nuevo mercado y un nuevo competidor en el rubro de los medios.

El cambio que puede ser visto como positivo que da el Internet y las redes sociales para la promoción y difusión tanto de productos como de empresas, no radica tan solo en el hecho de que resulta ser un medio medible, sino en que los esfuerzos publicitarios y comunicacionales pueden ahora ser más concentrados y enfocados. Ya se sabe qué consume el público target y en qué circunstancias, y esta información se puede obtener fácilmente. Ya no es necesario publicitar en el *Prime Time* en los canales de más audiencia para que el target deseado sea alcanzado por la publicidad, sino que filtrando por gustos de

perfiles en las redes sociales, estas personas tienen incluso más oportunidades de ser alcanzadas.

Los autores del libro escrito en el 2010, *La revolución horizontal: el poder de la comunicación en manos de la gente*, Gonzalo Alonso y Alberto Arébalos, resumen lo mencionado previamente de una manera sintética y clara diciendo que “La tecnología les brinda enormes oportunidades de generar y cultivar relaciones más sólidas y también les permite estar informados, buscar oportunidades, anticiparse a tendencias, compartir información y ser muchísimo más productivos”.

Esta cita resume los beneficios directos de los medios tecnológicos, también conocidos como internet, para las empresas e incluso para las personas. Siendo sus ventajas tan amplias, a medida de que este medio que se comenzó a usar, se revolucionó el mundo de la publicidad y de la comunicación.

Otra de las ventajas con las que cuentan los medios tecnológicos o, más específicamente las redes sociales, es que cuentan con la mayor cantidad de personas que pueden llegar a ser impactados por un anuncio. Según una investigación conducida por Statista, que aglomera datos relevados por fuentes como *World Bank*, *Facebook* y *Twitter*, un 49,7% de la población mundial está presente activamente en la Web. Esto quiere decir que son personas que son usuarios de este nuevo medio diariamente y lo usan para navegar y buscar información en cualquier situación o en cualquier momento. Estos nuevos medios han convertido a la información en completamente accesible.

Esta misma investigación, que fue hecha en Julio del 2017, también arrojó datos sobre el uso de las redes sociales. Entre ellos, se notó que *Facebook* superó la barrera de los 2 mil millones de usuarios activos mensuales, lo que afianza a esta red social como la más popular del mundo, y es seguida por *Instagram* con 700 millones. Esto significa que tan solo en *Facebook* se encuentran activos más de un cuarto de la población mundial. Este volumen

de personas convierte a los medios digitales, o más específicamente a las redes, en el medio con más alcance de público activo, desplazando a la televisión, a la radio y a cualquier otro medio tradicional.

Esto también sostiene que la propuesta de crear un plan comunicacional para la Organización de Mujeres Emprendedoras del Uruguay que se base en medios digitales es adecuada, no solo por cuestiones económicas, como fue mencionado previamente, sino que también por la facilidad de llegar al público objetivo de la organización.

1.3. El marketing y la publicidad social

La publicidad social no es un fenómeno que se pueda considerar nuevo aunque el término sea reciente. Hay indicios de que incluso en la Antigua Grecia y en Roma se llevaban adelante campañas con el fin de liberar a esclavos, o en la Revolución Industrial en Inglaterra se lanzaron campañas para la aprobación del derecho al voto de mujeres y abolir el trabajo infantil. Esto lo plantea Kotler en su libro *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*.

Sin embargo, sus primeros indicios como disciplina que pueda ser estudiada se da en el año 1971 bajo el nombre de *marketing social*. Kotler y Zaltman lo definen en su libro como “el diseño implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales e implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing” (1971, p. 5).

La palabra “aceptación” utilizada en la definición resulta de suma importancia, debido a que es eso lo que busca este tipo de publicidad. Sin embargo, Kotler y Zaltman tienen un enfoque

relacionado al uso del marketing social como método para ganar credibilidad y de esta forma lograr un aumento de las ventas, socios o integrantes. La diferencia entre el marketing social

y la publicidad social es justamente la planteada anteriormente, tiene que ver con los objetivos de estas. *La revista de estudios para el desarrollo social de la comunicación* plantea que se entenderá por publicidad social a:

La actividad comunicativa de carácter persuasivo, pagada, intencional e interesada, que sirve, a través de los medios publicitarios, a causas concretas de interés social. Por lo tanto la publicidad social se plantea objetivos de carácter no comercial, buscando efectos que contribuyan, ya sea a corto o largo plazo, al desarrollo social y/o humano, y formando parte, o no, de programas de cambio y concienciación social. (Alvarado, 2005, p. 265).

Se considera que la publicidad social surge en la década de los 80' con la pérdida de protagonismo del Estado luego de años de políticas inclusivas denominadas como políticas del Estado de Bienestar. Al haber una fragmentación de las tareas que antes solía llevar adelante el Estado, se comienza a promover la participación de la propia sociedad tanto en términos de producción como de prestación de servicios en espacios públicos.

Los objetivos principales de la publicidad social están relacionados con la denuncia de la existencia de ciertos problemas, la sensibilización de la población y la inducción a acciones. A través de un discurso generalmente afectivo, estas campañas buscan lograr cambios en las sociedades.

Sin embargo, una de las características de la publicidad social en comparación con la comercial es la lentitud con la que operan y el tiempo que lleva en verse resultados o influencias concretas. Pero, al igual que esta tarda en poder visualizar estos resultados, también estos duran más en el tiempo.

Esto sucede no solo porque es un proceso más largo y profundo, sino que, cuando está bien hecha, es capaz de modificar ideologías, actitudes y creencias. Esto se logra realizando series de campañas que sirven para modelar la mentalidad del público.

Según Benet, V. J. y Aldás, E., autores del libro *La publicidad en el tercer sector*, la publicidad social logra modificar las actitudes de las personas apoyándose en lo que ellos

llaman “tendencias emergentes”. (p.3, 2003) Estos autores explican que la actitud de las personas se basa en tres elementos que son los siguientes:

Un primer elemento de tipo informativo (“qué conozco sobre determinado tema”), pues sin conocimiento de un asunto no hay actitud; un segundo elemento de tipo valorativo o afectivo (“qué siento hacia ese tema”); y un tercer elemento, que define claramente el comportamiento, de predisposición para la acción (“cómo pienso actuar hacia dicho tema”). (Benet, Aldás, 2003, p. 6)

Como se ha mencionado previamente, la desigualdad de géneros es una temática que en la actualidad está siendo reconsiderada y mencionada frecuentemente. Las personas ya tienen una postura frente a este tema, por lo que un plan comunicacional, y más específicamente una campaña de publicidad social para la organización en cuestión, OMEU, se deberá centrar en el último elemento, en fomentar la acción de las personas para cumplir sus objetivos.

Al hablar de la publicidad social, también se debe mencionar cómo se comportan las personas en cuanto a cuestiones polémicas como es el caso de la desigualdad de género. El experimento realizado por Asch sobre la visión de Newcomb revela que las personas pertenecen a un grupo y a estos los une las opiniones. Si estas opiniones cambian, los miembros del grupo tenderán a cambiar también de opinión para no ser marginados de su grupo. (p.523, 1964)

Esto resulta relevante y tanto beneficioso como desventajoso para la publicidad social, ya que si las campañas son bien conducidas y los mensajes son certeros, esta misma se encargará de que los sentimientos de las personas se modifiquen. Resulta desventajoso si se considera la otra posibilidad, donde la comunicación no resulta efectiva y afecta a personas individuales, siendo estas motivantes para el cambio de postura de un grupo entero.

Por lo mencionado previamente, se puede concluir entonces que este tipo de publicidad, evoluciona junto a la sociedad, adaptándose a sus valores y necesidades. Un ejemplo de

fácil visualización serían las campañas para recolectar alimentos o abrigo durante períodos de catástrofes naturales. Las sociedades tienden a actuar unidas para ayudarse.

Las organizaciones no gubernamentales se valen de este tipo de comunicación, y más específicamente de publicidad, para poder apelar a los sentimientos de las personas y así, de esta forma, conseguir su colaboración. El bajo presupuesto que tienen estas organizaciones sin fines de lucro y no estatales hace necesaria la participación a voluntad de las personas. Es entonces fundamental el uso de la publicidad social para el éxito y la proliferación de las organizaciones no gubernamentales.

En el caso particular de OMEU, la difusión de sus objetivos y publicidad acerca de sus logros acercaría a un número mayor de mujeres a la organización. Siendo uno de sus objetivos fundamentales el *networking* y los talleres, la colaboración *ad honorem* de cualquier persona o institución interesada resulta valiosa.

1.4. La opinión pública

El primer ministro inglés Sir Robert Peel, quien gobernó el Reino Unido dos veces entre los años 1834 y 1846, en uno de sus discursos enunció una de las que fue considerada como la primera definición del concepto de la opinión pública. Este la definió como “un compuesto de desequilibrios, debilidades, prejuicios, sentimientos equivocados, sentimientos acertados, obstinaciones y párrafos de diarios” (1996, p.100).

Aunque esta pueda no ser considerada una definición tradicional, refleja las fuentes de donde se generan las opiniones, señalando que pueden partir de ámbitos tanto formales como informales, de información concreta o de simples comentarios. También refleja que estas opiniones pueden ser sobre cualquier ámbito, desde la política hasta la comida, lo que también incluye a las organizaciones no gubernamentales. Es por esto la importancia de mantener una gestión de la opinión pública.

De todas formas, tomando en cuenta una definición más actual y oficial de lo que es la opinión pública, se puede considerar aquella dada por el profesor de ciencias políticas de la Universidad de Wisconsin, McCamy, J. En su simposio *La opinión y la administración pública* en el año 1964 en Nueva York. Este sostenía que la opinión pública es “la acumulación de opiniones individuales sobre un asunto que se debate públicamente y que afecta a un grupo humano” (p. 3, 1964)

La importancia de esta definición es que aplicada a las Organizaciones no Gubernamentales, explica, indirectamente, que estas nacen de la opinión pública, o que por lo menos su éxito y su contribución a la sociedad dependen de ella. Esto es porque una organización debe atender cuestiones sociales que generen conflictos o que no estén incentivando o produciendo bien en la sociedad. Para que esto sea así, debe entonces existir una opinión pública previa que diga que hay aspectos, situaciones u ocasiones que no están siendo encarados correctamente o necesitan de solución, a partir de esto es que nacen las organizaciones no gubernamentales. El hecho de que las personas sean conscientes de estas necesidades, y que posean una opinión general sobre este tema, es fundamental para la creación del tercer sector y de ONGs como la cual se estudia en este proyecto.

En cuanto a OMEU, que busca fomentar el emprendedurismo femenino, fue necesaria la mediatización, viralización e investigaciones constantes acerca de temas de desigualdad de género para que esta ONG naciera y comenzará a luchar contra los trasfondos de género que crean la desigualdad en el mundo empresarial. Fue imprescindible que esta temática se encuentre en boca de todos y en la agenda tanto social como política para que esta organización se cree. Esta ONG parte entonces de una necesidad en la sociedad de igualdad de género, que se representa explícitamente a través de la opinión pública.

Otro de los aspectos que atañen a las Organizaciones no Gubernamentales acerca de la opinión pública es que, al igual que las marcas, una ONG debe tener credibilidad para poder

cumplir sus objetivos, ya que estos, en el caso de OMEU son en esencia sociales. En palabras del autor del libro *Relaciones Públicas: Información y Comunicaciones, Teoría de la opinión*, Fernandez Escalante, “la opinión es una materia altamente peligrosa, y porque reacciona generalmente en forma lenta y semi oculta, sus efectos no dejan de ser decisivos para cualquier actividad o negocio, público o privado” (1989, p. 55).

Esta descripción de la opinión pública por parte del autor demuestra la dificultad que puede significar influir en el pensamiento de la comunidad, ya que no solo sucede que es intangible y cambiante, sino que intentar influenciar o presionar la opinión pública sin conocimiento ni estrategias concretas puede resultar en una serie de problemas que afectarán a toda la organización, entre los cuales se pueden encontrar casos como complicaciones en las comunicaciones y la pérdida de credibilidad.

Fernandez Escalante también menciona en su libro varios factores como motivantes de la creación de la opinión pública. Entre ellos se encuentran el número de mensajes que recibe el público, la repetición de estos y la calidad. De esto se puede entender que es fundamental que una organización comunique lo suficiente como para estar en la mente de las personas, pero es fundamental que tampoco realice un exceso de comunicación, como para resultar exhaustivo en la mente del usuario, socio, etc. También menciona la importancia de un mensaje que sea entendible y pueda ser recibido con facilidad por parte de estos.

Lo que explica el autor al detallar estos factores, es la importancia de la comunicación y de los mensajes que emite una empresa u organización para la generación positiva o negativa de la opinión pública. Mensajes irregulares y que no sigan la cultura y la filosofía de una empresa o una organización derivarán, inevitablemente, en la falta de credibilidad de esta, lo que afectará directamente a la opinión pública. Es por esto que resulta imprescindible un plan comunicacional estructurado y detallado, el cual pueda ser usado como guía por parte

de la organización. Este plan logrará direccionar los mensajes emitidos, evitando posibles conflictos y preparará, en este caso, a la organización para lograr superarlos en caso de que estos sucedan, buscando que la credibilidad y la opinión pública se vean lo menos afectadas posible.

Por las razones y motivos detallados previamente, se debe considerar a la opinión pública como indispensable. no solo para el surgimiento de una organización no gubernamental, sino que también para el cumplimiento de sus objetivos, que surgen del análisis de las carencias de la sociedad.

Tomando en cuenta que las organizaciones como OMEU no cuentan con un presupuesto que les permita realizar campañas publicitarias tradicionales, y deben valerse de medios más económicos y segmentados como lo son las redes sociales, la opinión pública favorable deberá ser creada y obtenida a través de éstas.

Capítulo 2. La comunicación en organizaciones no gubernamentales

El siguiente capítulo profundizará en lo que son las Organizaciones no Gubernamentales, para llegar a entender qué es la Organización de Mujeres Emprendedoras del Uruguay. Se analizará lo que se denomina el tercer sector, buscando los inicios de este, tanto a nivel global como regional. Se hará hincapié en cómo es este en Uruguay, país en donde se desenvuelve la organización estudiada.

Luego de dejar definido el sector en el que se desenvuelven las organizaciones, el trabajo se adentrará en el término de la Organización no Gubernamental; qué es, cómo se define, cuáles son sus características y qué es lo que diferencia a estas llamadas organizaciones de otras. En un tercer plano, se enfocará el trabajo a la comunicación tanto interna como externa de las organizaciones no gubernamentales. Aunque se partirá de una base comunicacional pensada para empresas con fines de lucros, se buscará perfilar estas cuestiones a un ámbito social para que, de esta manera, resulte posible plantear, más adelante en el trabajo, un plan comunicacional para una organización sin fines de lucro como OMEU.

Por último, se buscarán casos y organizaciones similares a OMEU. El análisis exhaustivo de estos precedentes será realizado con el fin de encontrar casos similares a la ONG en cuestión que puedan ser utilizados como ejemplo y modelo para el desarrollo del plan comunicacional con el que finalizará este trabajo de grado. Además, resultarán de suma importancia para ver cómo surge la organización en cuestión. Los objetivos, de este capítulo serán lograr el desarrollo del concepto de Organización no Gubernamental y explicar por qué entonces OMEU pertenece a este grupo selecto de organizaciones; plantear el sector en el cual se desenvuelven las organizaciones para poder realizar un análisis en donde se tomen en cuenta factores externos a la organización, como lo son los sectores políticos y sociales;

Se considerará la comunicación interna y externa de las organizaciones no gubernamentales para poder analizar la comunicación actual de OMEU en futuros capítulos.

2.1. El tercer sector

El tercer sector es el nombre utilizado para denominar al sector donde actúan y se desenvuelven las Organizaciones no Gubernamentales. Según la autora González Bombal, la definición surge de la necesidad de diferenciar este sector del sector estatal y del privado. (1995, p. 67)

Este sector se rige por sus propios intereses y motivaciones y actúan de maneras distintas que los sectores políticos y estatales, lo que diferencia a este *tercer sector* de los ya existentes. Sus acciones son llevadas adelante por y para las personas. En definitiva, las ONG son impulsadas por un sentimiento de comunidad sin importar la escala en la cual opere la organización.

Otro aspecto que diferencia al tercer sector del privado y del estatal es el hecho de que este sector no tenga fines de lucro, pero que a su vez no sea parte ni manejado por el Estado, lo que no implica que sea menos relevante para la economía y el crecimiento de un país o una región. Este sector incide directamente en la economía, principalmente en términos de provisión de servicios, tanto a particulares como al Estado.

De todas formas, se puede considerar que el tercer sector posee cualidades de ambos sectores (privado y estatal) y es esta una característica que se destaca de este relativamente nuevo sector. Se puede considerar que está relacionado al sector privado porque este es desarrollado y llevado adelante por particulares, pero a su vez, se desenvuelve en una dimensión pública porque es considerado como un servicio gratuito y voluntario hacia los demás. En otras palabras, el tercer sector se encarga de llevar adelante cuestiones que podrían y deberían ser encaradas por el Estado.

El hecho de que el tercer sector esté formado por personas particulares y responda a las carencias y a la solución de problemas que estas ven a sus alrededores, implica que este sector es capaz de identificar necesidades sociales que pueden afectar en escala más chica a la población, pero que no dejan de ser problemas.

Un ejemplo de esto sería la creación de una organización para recaudar fondos para la investigación de la cura del Síndrome de Aarskog, que es una enfermedad descubierta en la década de los '70 y desde entonces solo se han reportado unos 100 casos. Esta fue creada por los padres de un niño que padecía este síndrome, e identificaron la necesidad de crear una comunidad de personas que padecían esta enfermedad y de recaudar fondos para financiar una investigación.

Esto también se puede ver en la creación de OMEU, ya que aunque busque fomentar el emprendedurismo femenino, lo cual implica que está destinado a la mitad de la población uruguaya, es una realidad que sus acciones y mentoreos aplican sólo a aquellas que ya están emprendiendo o en puntos del desarrollo de su emprendimiento más avanzado.

Analizando el contexto de OMEU, el tercer sector en la República Oriental del Uruguay no llega a dimensiones tan grandes como el de otros países como EE.UU. donde según la página *GuideStar*, organización que busca la transparencia de otras organizaciones del tercer sector, hay más de 2 millones de ONGs.

La entidad uruguaya ANONG, cuyas siglas significan Asociación Nacional de Organizaciones no Gubernamentales Orientadas al Desarrollo, tiene registradas a tan solo 89 ONGs, pero estas no alcanzan a ser una cuarta parte de las organizaciones existentes en el Uruguay. De todas formas, al ser la única asociación que lleva un control y listado de las organizaciones que la conforman, sus datos serán tomados como fuente de análisis con el fin de poder hacer un relevamiento aproximado de estas, tomando en consideración sus fechas de creación y las temáticas que abordan.

Estas 87 ONGs, listadas en la página oficial de ANONG y detalladas en el anexo, fueron diferenciadas según su área de trabajo con el fin de poder establecer qué tipo de Organización no Gubernamental predomina en el marco uruguayo y poder identificar un patrón de creación a través de las décadas. Se pudo destacar que de las 87 organizaciones registradas en ANONG, la mayoría siendo un 23%, actúan fomentando la educación, ya sea de jóvenes como de adultos. Seguido, con un 22%, se encuentran las Organizaciones no Gubernamentales que se dedican a los derechos humanos. Estas son seguidas por organizaciones que fomentan los derechos infantiles (17%) y la inserción laboral (13%), la cultura y recreación (11%), y por último aquellas que buscan solucionar cuestiones del medio ambiente (8%) y los derechos e igualdad de la mujer (6%).

Esto no difiere de lo que dice una de las autoras de *Público y Privado: las organizaciones sin fines de lucro de la Argentina*, González Bombal, I. que explica que “el rasgo más novedoso que presenta el tercer sector en la última década es la expansión de asociaciones ligadas al reclamo de derechos civiles, defensa de minorías, control sobre el poder, etc.” (1995, p. 76). Esto se ve reflejado en la lista de creaciones de ONGs de las últimas décadas por ANONG, donde se puede comprobar que la mayoría de las creadas pertenecen a los sectores mencionados, habiendo una clara predominancia de ONGs relacionadas a aspectos laborales, educacionales y culturales y recreacionales de minoridades en la década de los '80 y los '90.

Sin embargo, debido a la fecha de publicación del libro en cuestión, no se hace ningún análisis sobre la creación de ONGs después de los 2000. Entre el 2000 y el 2010 en Uruguay se crearon más ONGs que en cualquier otra década, sumando estas un total de 38. Se puede observar una clara predominancia de ONGs dedicadas a la educación, seguido por aquellas dedicadas a la preservación de los derechos humanos y del trabajo y la inserción laboral.

Se puede observar también que se comienzan a crear ONGs relacionadas con los derechos de las mujeres desde la década de los '80. Esto puede ser explicado por cuestiones del contexto socioeconómico y político de las pasadas dos décadas que serán analizados en el siguiente capítulo.

Aunque OMEU no se encuentre registrada actualmente en ANONG, esta asociación nuclea la mayor parte de ONGs del Uruguay, y es fundamental para poder realizar un análisis del tercer sector, que es tan poco explotado en el Uruguay. En las tablas también se puede notar el aumento progresivo de creación de las organizaciones en Uruguay, pasando de 17 en la década de los '80, a 38 en la década del '00. El aumento es explicado por el autor Cahián, A., quien enmarca esto en el contexto latinoamericano, diciendo que su crecimiento en número es consecuencia del abandono de políticas inclusivas como el Estado de Bienestar. El hecho de que el Estado haya dejado de estar presente en esos aspectos hizo a las personas privadas incursionarse en el mundo de las Organizaciones no Gubernamentales.

2.2. Las ONGs en el mundo y en Uruguay

El término de Organizaciones No Gubernamentales surge en la década de los '70 cuando las Naciones Unidas decidieron que debería haber un nombre específico para aquellas instituciones que buscaban el desarrollo, pero que no formaban parte del gobierno ni del Estado, sino que eran llevadas adelante por civiles (Cahián, 1995).

Aunque este tipo de organizaciones ya existe hace siglos, fue a partir del 1960 donde se comienzan a hacer más comunes, llegando hasta el día de hoy, donde existen millones de estas, en todas partes del mundo y de distintos tamaños, desde locales hasta multinacionales como *Greenpeace*.

Lester Salomon, director del Instituto de Estudios de Políticas de la Universidad John Hopkins en los Estados Unidos, explica que el aumento significativo de Organizaciones no Gubernamentales está dado por distintas razones como la presión desde abajo, representada en el activismo social y las sociedades civiles entre otras; Otra razón que este enumera son los impulsos desde afuera, ejercidos principalmente por la Iglesia Católica y agencias internacionales de cooperación para el desarrollo como el BID (Banco Interamericano de Desarrollo); Por último menciona los apoyos desde arriba, con lo que se refiere a la fomentación llevada adelante por algunos gobiernos o líderes políticos. (1995, p.10)

En efecto, OMEU surge precisamente de uno de los ejemplos mencionados previamente, ya que es una organización que se activa con el proyecto financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo y creado por *Endeavor*, llamado *Más Emprendedoras*. Este proyecto creado en el 2013 y que ya finalizó, fue un gran colaborador en los inicios de la operación de OMEU. Ambos compartían objetivos similares, siendo su objetivo general la fomentación del emprendedurismo en las mujeres. Resultó también ser el proyecto donde la encargada de comunicación de OMEU, Evangelina Tejedor comenzó a orientarse en el rubro de las ONGs, y más específicamente de aquellas relacionadas a los derechos de las mujeres y a la mujer en el ámbito laboral.

Al culminar el tiempo estipulado del proyecto del BID, el sobrante del presupuesto y sus programas y proyectos fueron cedidos a OMEU para que continúen tratando el tema de la falta de emprendedurismo femenino.

Como fue mencionado previamente, las Organizaciones no Gubernamentales forman parte de lo que fue definido como el tercer sector, lo que implicaba el relacionamiento con tanto el sector privado como el estatal. El ámbito estatal, en particular, está relacionado a las ONGs por el hecho de que estas organizaciones muchas veces le ofrecen servicios al Estado, pero

a su vez, estas reciben subsidios y colaboraciones monetarias por parte del Estado, aunque puede llegar de otras fuentes también como de empresas privadas del nacionales o internacionales o del BID.

Como ya fue destacado, en Uruguay solo existe una institución que valida y nuclea organizaciones no gubernamentales y esta es ANONG (Asociación Nacional de Organizaciones no Gubernamentales Orientadas al Desarrollo). La asociación cuenta con solo 87 Organizaciones no Gubernamentales inscriptas, las cuales no llegan a ser ni un 10% del número incalculable del total de ONGs del Uruguay. De todas formas, el país busca implementar una nueva medida para darle validación a aquellas que cumplan con ciertos requisitos.

En Uruguay se busca implementar un sistema similar a aquel usado en la Unión Europea para llevar un control más eficaz de las organizaciones existentes y para poder asegurar que los fondos que son recaudados vayan a donde se corresponde. Este sistema implica la creación de una especie de certificado de garantía estatal, donde se clasifica a las organizaciones según un puntaje. Este está relacionado a la honestidad y transparencia de la ONG, además de la comprobación de que un porcentaje alto de lo recaudado va destinado a los fines y objetivos de esta.

Esta especie de certificado sería otorgado por un Comité de Políticas Sociales, que además de estar integrado por representantes estatales como autoridades del MIDES (Ministerio de Desarrollo Social) también será integrado por ONGs de trayectoria en el país.

La importancia de la aplicación de este nuevo sistema radica en que aquellas organizaciones que sean portadoras del certificado contarían con una mayor exposición a los distintos públicos objetivos. También funcionaría como un comprobante en términos de la honestidad y de la confianza.

La creación de este certificado resultaría ventajoso para OMEU ya que al ser una ONG que por más de que haya sido creada en el 2008, comenzó a operar recientemente, luego de haberse vinculado al proyecto *Más Emprendedoras*, obtenerlo transmitiría a posibles colaboradores del proyecto que la organización es transparente y la validaría ante los ojos de cualquier persona interesada en formar parte de ella de cualquier manera posible.

2.3. Comunicación interna y externa.

La comunicación es fundamental en toda empresa u organización y está presente en todos los ámbitos y áreas de estas, a todo momento, y para toda función o tarea que se ejerza en estas. Esto se demuestra en la definición de comunicación que provee la autora Bartoli, A. en su libro *Comunicación y Organización*, donde la describe como “intercambios de información como objeto de cambiar el comportamiento de otros” (1992, p. 69).

Otro rasgo característico de la comunicación es que esta se produce en varios sentidos, del emisor al receptor y luego estos intercambian roles para que la comunicación se de en el sentido contrario. Esta secuencia se puede repetir interminablemente. En una empresa u organización se puede clasificar a la comunicación de diversas manera, siendo una de estas la cuestión de a quién involucra, lo que da pie a la diferencia entre la comunicación interna y la comunicación externa.

Una definición de la comunicación interna es provista por la Editorial Vertice en su manual llamado *Dirección y Gestión de Empresas* donde la caracterizan por estar orientada al público interno que es “el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella”, por ejemplo los accionistas, directivos, empleados, etc. (2008, p.6).

El principal cometido de la comunicación interna es alinear el esfuerzo de todos los participantes de la empresa u organización, ya que es fundamental para articular las diferentes áreas de la empresa y las mismas en sí. A su vez, la comunicación interna eficaz está directamente relacionada a la satisfacción de los empleados ya que esta permite que sepan qué funciones y roles deben desempeñar en la organización o empresa.

El manual de Dirección y Gestión de Empresas hace una distinción entre la comunicación interna formal y la informal, donde la formal está conformada únicamente por el contenido referido a aspectos laborales. También se caracteriza por utilizar principalmente la escritura como medio, lo que hace a la comunicación más lenta ya que debe cumplir con procesos burocráticos.

En cuanto a la comunicación interna informal, el manual la caracteriza también por estar referida a aspectos laborales, pero que no utiliza canales oficiales y usa de ejemplos reuniones fuera del ámbito laboral, encuentros en los pasillos, etc. La comunicación externa va dirigida al público externo. El público externo son aquellas personas que no tienen relación alguna con la empresa u organización, siendo algunos de estos los clientes, proveedores, la competencia, entre otros.

Este tipo de comunicación tiene como objetivo difundir la propia imagen de la organización. Está principalmente encargado a áreas tales como la de relaciones públicas o de prensa, aunque cualquier persona involucrada en la empresa también puede ejercer la comunicación interna a través del boca a boca.

Es imprescindible que haya una armonía entre la comunicación interna y externa, ya que incongruencias en estas puede repercutir negativamente a la cultura, la imagen y el vínculo entre las personas que forman parte de la empresa u organización y la misma institución. En OMEU, que cuenta con dos personas que trabajan activamente para la organización y a su directiva, se puede considerar que la comunicación no debería de resultar un problema, pero

esto también puede presentar un desafío en la esta ya que en organizaciones tan pequeñas pueden surgir situaciones en las cuales la comunicación interna se vuelve demasiado informal, dando lugar a confusiones y malinterpretaciones que pueden perjudicar tanto a la imagen de la organización como al ambiente laboral que se genera entre todas las partes.

2.4. Antecedentes de organizaciones feministas.

Las organizaciones existen desde antes que se tengan registros de este tipos de sociedades, pero una de las características más singulares de estas es que durante mucho tiempo éstas estaban dirigidas por mujeres, ya que había un preconcepto de que la filantropía estaba destinada a ser llevada adelante por las mujeres. Ésta también estaba directamente relacionada con el cristianismo.

El autor Thompson, A. provee una contextualización al inicio de la filantropía en Sudamérica y de las Organizaciones no Gubernamentales. El autor explica que en las épocas de la colonización española, esta no era solo territorial sino también de cuestiones ideológicas. Esto implica que junto a los colonos llegaron distintos modelos educacionales y sociales, entre otros. Incluso, este plantea un modelo de asistencia existente en ese momento que estaba conformado por 3 pilares, siendo estos el Estado colonial (encargado de supervisar cuestiones sanitarias), la Orden de los Bethlemitas (conformado por el clero regular), y por último la Hermandad de la Santa Caridad (se encargaba de enterrar a los muertos y administraba la Casa de Huérfanas y la Casa de Niños). Esto demuestra la importancia y el vínculo que mantenían las obras caritativas con el Estado en la época del colonialismo (p. 25, 1995)

El hecho de que la mujer desarrollase un papel tan fundamental en la filantropía de la época colonial está relacionado con el concepto de que la mujer y el hombre debían ejercer

distintos roles en la sociedad, y que se consideraba que la mujer poseía cualidades espirituales, morales y conductuales que los hombres no poseían.

Sin embargo, no eran todas las mujeres las que llevaban adelante las prácticas filantrópicas incentivadas por la Iglesia Católica, sino que era una práctica que se llevaba a cabo solo por la elite colonial, lo cual descarta el concepto de que la filantropía de la época estaba ligada al feminismo.

La autora del libro *Pobreza y Acción Social en Argentina* escrito en el año 1987, María Inés Passanante, difiere de esta teoría y mantiene que las mujeres llevaban adelante tareas y proyectos filantrópicos que simbolizaba un perfeccionamiento tanto intelectual como moral de la mujer, indicadores del progreso social de la época y las colonias. Esto entonces no está relacionado con la teoría previa de que las mujeres se involucraban en estos proyectos por sus “dotes del corazón” sino que su involucramiento está directamente relacionado a la inserción de estas en el mercado laboral.

En cuanto a las primeras organizaciones no gubernamentales feministas, se debe incluir la YWCA (Young Women’s Christian Association, Asociación de Mujeres Jóvenes Cristianas). Esta asociación fue creada en el año 1855 en Londres. La Asociación luchaba por el empoderamiento, los derechos y el liderazgo de la mujer. Esta organización surge en vísperas de la Revolución Industrial, con el cometido específico de ayudar a jóvenes enfermeras de las áreas rurales a Londres para asistir en la Guerra de Crimea.

Actualmente la asociación se ha expandido a nivel mundial y se encuentra en más de 120 países, con presencia en el continente europeo, africano, asiático, norteamericano y sudamericano. Su principal labor hoy en día no está solo relacionado a la lucha de los derechos de las mujeres, sino que ya hace décadas que se dedica a la investigación y el trabajo con refugiados, HIV y SIDA, la alfabetización, la erradicación de la pobreza, entre otras.

Otra organización que también tuvo alto impacto y fue referente de las organizaciones que luchaban por los derechos de las mujeres fue la RS (Relief Society, Sociedad del Socorro). Esta ONG fue fundada en 1842 en Nauvoo, Illinois, Estados Unidos, y actualmente tiene más de 7.1 millones de miembros y se puede encontrar en más de 188 países.

Esta organización surge de la creación de un grupo de tejido solo de mujeres que buscaban hacer ropas para los trabajadores que estaban construyendo una iglesia en el pueblo. En las reuniones se comenzaron a aglomerar cada vez más personas hasta que fue imprescindible definirla como una organización, lo que derivó en su creación formal ante los ojos estatales y populares.

Aunque esta organización nunca se dedicó exclusivamente a la lucha por los derechos de las mujeres, esta fue creada única y exclusivamente por mujeres. Esto es también un antecedente a lo que es OMEU, ya que el concepto al momento de crear esta organización fue la creación de una Organización no Gubernamental que esté creada y compuesta por mujeres y que sea para mujeres.

La última Organización no Gubernamental utilizada en este trabajo a modo de antecedente para la creación de la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay es la que lleva el nombre de *Les Femmes Chefs d'Enterprises Mondiales* (FCEM) que se traduciría a Mujeres Empresarias del Mundo. Esta asociación fue pionera en tanto a las organizaciones de mujeres empresarias y en el ámbito laboral.

Fue fundada en el año 1945, en la finalización de la Segunda Guerra Mundial por Yvonne Foinant, quien buscaba generar una gran red de mujeres que compartan el interés común del emprendedurismo. Tiene como objetivos tanto el aumento de la visibilidad de las mujeres empresarias emprendedoras y de facilitar el desarrollo de sus negocios, como la defensa de estas mujeres ante gobiernos y la promoción de la solidaridad y la comprensión cultural entre sus miembros. También busca incentivar el emprendedurismo por parte de mujeres jóvenes.

La FCEM ha logrado en su trayecto obtener un estatus consultivo en las Naciones Unidas y el Consejo de Europa, además de tener representatividad ante la Unión Europea y la OIT, cuyas siglas significan Organización Internacional del Trabajo. Luego de 70 años esta organización se encuentra en los 5 continentes y más específicamente, en más de 120 países donde se incluye a Uruguay y Argentina. La representación de esta organización en Uruguay está dada de la mano de OMEU, que se define a sí misma como una filial de la FCEM. OMEU, al estar afiliada a la FCEM está relacionada de manera directa, recibiendo sus influencias y programas, además de su consejo y prestigio. Tiene un lugar donde consultar y de donde extraer posibles ideas como el programa de mentoreo que se desarrolla en OMEU. El hecho de que OMEU sea una filial de FCEM hace que esta reciba validez a nivel internacional.

Cada una de estas organizaciones sirvió como un antecedente para la creación de organizaciones como OMEU, donde se busca ser una organización compuesta por mujeres y para mujeres. Siendo la YWCA, que marca el hito de ser la primera Organización no Gubernamental que se centra en las necesidades laborales de las mujeres, o la *Relief Society* que es el primer ejemplo de una organización llevada adelante exclusivamente por mujeres. Sin antecedentes que resultaron ser exitosos como estos, la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay no existiría.

Capítulo 3. La representación femenina en ámbitos laborales y políticos

El presente capítulo buscará mostrar la realidad de las mujeres en sus distintos ámbitos, tanto en el mercado laboral general, tanto nacional como internacional; alto empresarial; como político y emprendedor. Se desarrolla el capítulo tomando como referencia numerosos estudios que comprueban que existe la discriminación por géneros, tanto a nivel global como del continente latinoamericano y regional.

Se realizará un análisis contextual sobre la mujer en los ámbitos laborales, donde se expondrán datos sobre la diferencia en términos numéricos de la fuerza laboral entre hombres y mujeres. También se hará enfoque en la diferencia salarial que hay entre ambos sexos, la facilidad para acceder a puestos iguales y la protección social que conllevan los dichos trabajos.

A partir de estas diferencias entre géneros se detallarán las acciones que se llevaron adelante, en términos legales y por parte del Estado, para poder contrarrestar la situación actual. Luego, se medirá su impacto para poder determinar que tan productivos han resultado en términos sociales. También, se planteará qué acciones son tomadas actualmente por OMEU para solucionar las cuestiones de discriminación laboral y brecha salarial.

En este capítulo, también se contextualizará la situación de las mujeres en cargos alto empresariales. Se medirá la proporción de hombres y mujeres que ocupan cargos altos en empresas tanto a nivel mundial como regional.

A partir de esto, se darán a conocer también cuáles son las barreras que enfrentan las mujeres y los hombres, y en qué medida, al momento de crecer en sus ámbitos laborales. Se explorarán a partir de esto, qué políticas han funcionado al momento de mejorar la participación femenina en puestos jerárquicos de las empresas, para también compararlas

con las acciones que son llevadas por la Organización de Mujeres Emprendedoras del Uruguay que colaboran con esta cuestión.

También se contextualizará el ámbito del emprendedurismo actual y el porcentaje de mujeres que forman parte de este, tomando en cuenta datos de todo América y de Uruguay en particular. Se expondrán las medidas que toma el Estado para fomentar el emprendedurismo de alto impacto en el país, para luego poder analizar de qué forma OMEU puede utilizar el beneficio que es provisto por el Estado para ayudar a que las mujeres puedan comenzar a emprender

Por último, se adentrará en la representación política de las mujeres, analizando los distintos índices de participación a nivel mundial y regional, para luego adentrarse en la representación por parte de mujeres en el ámbito político uruguayo. Se tomará en consideración un diálogo realizado por mujeres vinculadas a la política uruguaya para determinar cuáles fueron y son las barreras que estas tuvieron que superar para llegar al puesto donde están. Esto también se relacionará con los ejes de acción de OMEU para analizar su contribución a la disminución de la desigualdad en el sector político del país.

3.1. Igualdad de condiciones en los puestos de trabajo

La desigualdad laboral entre los hombres y las mujeres es una cuestión que es tratada por incontables organizaciones y empresas a lo largo del mundo. Una de ellas, la Organización de las Naciones Unidas, que cuenta con un área llamada *ONU Mujeres*, se centra específicamente en promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

El hecho de que la mayor organización internacional cuente con un proyecto destinado a mujeres y que tenga como objetivo principal disminuir la desigualdad entre géneros resulta de suma importancia para otras Organizaciones no Gubernamentales. Que una organización del tamaño y prestigio de las Naciones Unidas posea un área destinada a la desigualdad

entre hombres y mujeres, legitima el problema. Además, los fondos y recursos que manejan una organización de este tipo son fundamentales para el desarrollo de investigaciones y recabado de información sobre el tema.

Un estudio de la ONU Mujeres resulta de suma importancia para el desarrollo del trabajo ya que demuestra las diferencias entre los hombres y mujeres de todos los países del mundo tomando en cuenta tres distintos aspectos: el acceso igualitario al trabajo, el acceso a trabajo decente que cuente con protección social y, por último, la disposición de sueldos equitativos entre ambos géneros.

Los resultados de esta investigación realizada en el 2013, de carácter global y hecha a personas de entre 25 y 54 años, demuestran que hay un 26% de diferencia en la fuerza laboral de hombres y mujeres. En cuanto a la diferencia de trabajo informal entre géneros, se determinó que un 25% menos de mujeres contaban con trabajos formales y eran protegidas por medidas de protección social. Por último, también se demostró la diferencia salarial entre ambos géneros, resultando en que existía un 24% de diferencia entre estos por realizar trabajos iguales.

En cuanto a la diferencia por países, se determinó que los continentes con mayores índices de desigualdad (en cuanto a los 3 aspectos mencionados previamente) eran África y Asia, donde países como Mauritania y Samoa encabezan la lista de desigualdad. En cuanto a América Latina y el Caribe, Guatemala tiene el índice de mayor desigualdad, mientras que Barbados, Las Bahamas, Perú y Uruguay son los de menor desigualdad. Estos datos resultan de importancia al momento de poder determinar los ejes de acción de distintas organizaciones feministas, donde se pueden incluir tanto las nombradas en capítulos previos, como la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay. También, investigaciones de este carácter colaboran con la creación de leyes en diversos países que busquen las mismas posibilidades entre ambos sexos, tanto laborales como culturales.

Uno de los motivos por los cuales Uruguay se encuentra entre los países con menor desigualdad de América Latina, es por haber sido precursor en la creación de leyes que favorezcan la igualdad. Fue en el año 1989 que la legislación uruguaya aprobó la Ley N.16.045 de Actividad Laboral que prohíbe toda discriminación que viole el principio de igualdad de género en cualquier sector de actividad, donde algunos de los mencionados son los llamados para provisión de cargos, criterios de selección, reclutamiento y contratación, criterios de evaluación y rendimiento, derecho a la promoción y ascenso, la estabilidad laboral, los beneficios sociales, criterio de remuneración, entre muchos otros.

Aunque la aprobación de esta ley haya sido un indicador de avance frente a la disparidad entre los sexos, todavía existen rasgos del mercado laboral uruguayo que mantienen tratos de segregación laboral y diferencias salariales entre hombres y mujeres. Esto se puede observar de numerosas maneras, siendo una de estas la tasa de desempleo publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas uruguayo (INE), que es de un 6,5% para hombres, contra un 8,9% para mujeres (INE, 2007).

Otro indicador es la brecha salarial entre los hombres y las mujeres, que según datos obtenidos por el FMI, cuyas siglas significan Fondo Monetario Internacional, Uruguay ocupa el segundo puesto en los países de América Latina con menor brecha salarial. Aunque los datos indiquen que desde el 2009 la brecha está constantemente disminuyendo a partir de diversas políticas sociales, programas y organizaciones como OMEU, la desigualdad de género sigue existiendo en el país y es un tema que debe seguir siendo tratado para poder erradicarlo por completo.

Como se mencionó previamente, investigaciones de este tipo son las causantes de la creación de programas y organizaciones. Esto lo explica Evangelina Tejedor, Directora de Comunicación de OMEU en la entrevista que se le fue realizada. Ella menciona que la creación del Proyecto *Más Emprendedoras*, proyecto financiado por el BID, fue a partir de

una iniciativa de las actuales integrantes de la Directiva de OMEU, la economista Laura Raffo, al observar investigaciones realizadas sobre la brecha laboral en el Uruguay. Sorprendida por la tasa de desigualdad, esta decidió proponer el Proyecto al Banco Interamericano de Desarrollo con el fin de incentivar el emprendedurismo femenino.

Un estudio del *World Bank* del 2013 descubrió que en países donde hay restricciones laborales en cuanto a los trabajos que pueden desarrollar las mujeres, tan solo un 53% de ellas trabaja, mientras que en países sin restricciones un 66% de ellas es parte de la fuerza laboral. Esto demuestra que cuando existen más incentivos legales para las mujeres, más de estas trabajarán.

Como se mencionó previamente, la Ley N.16.045 demuestra que Uruguay ya tomó incentivos legales, por lo que es fundamental encontrar otras maneras de que las mujeres sean parte de la fuerza laboral, y una de estas maneras también es a través de sus propios emprendimientos. Tomando esto en cuenta, es que OMEU y *Mas Emprendedoras* han decidido fomentar el emprendedurismo y así también formar parte en la lucha de la erradicación de la brecha laboral entre hombres y mujeres.

3.2. En cargos alto-empresariales.

Otro índice que demuestra la desigualdad entre los hombres y las mujeres, es el del número de hombres y mujeres que alcanzan a ocupar, dentro de la empresa, puestos de jerarquía y toma de decisiones. Según el estudio realizado en el año 2016 por *McKinsey&Co.* una consultora global que opera desde todo el mundo, titulado *Mujeres en el Lugar de Trabajo*, el primer problema al que se enfrentan las mujeres en el lugar de trabajo, es que tienen menos posibilidades de ser contratadas o aceptadas para llevar adelante un trabajo, que los hombres. Los datos muestran que en cargos rasos en empresas u compañías un 54% de los ingresantes son hombres, mientras que un 46% son mujeres. En un cargo más avanzado, el

de manager, los datos demuestran que solo un 37% de estos puestos están siendo ocupados por mujeres, mientras que un 63% es por hombres.

Estos datos continúan incrementándose a medida que se sube de puesto en la empresa. Por ejemplo, solo un 33% de los Sr. Managers o directores está ocupado por mujeres, un 29% de ellas alcanzan el puesto de vicepresidente, un 24% el puesto de vicepresidente senior. El cargo que menos alcanzan las mujeres adentro de las empresas, es el de C-suite, el cargo de más alta jerarquía y poder en términos de toma de decisiones internas, donde tan solo un 19% de estos son mujeres, y un 81% son hombres.

El estudio describe a este fenómeno como cuello de botella porque a medida que los puestos son más jerárquicos, se pueden encontrar a cada vez menos mujeres. Mencionan también que la manera de comenzar a solucionar esto es en el primer paso, que en primeras instancias se deberían contratar a una cantidad equitativa de hombres y mujeres, porque también se ha comprobado que menos mujeres que alcanzan puestos altos en empresas son contratadas, sino que estas se forman internamente en la empresa.

De todas formas, esto no significa que las mujeres son ascendidas en mismas cantidades que los hombres. El estudio de *McKinsey&Co.* demuestra que por cada 100 mujeres que reciben un ascenso, 130 hombres lo reciben. Se explica que esto sucede por diversos motivos. Uno de ellos, es que como fue expresado previamente, se contratan a la mitad de mujeres que hombres de afuera de la empresa para ocupar puestos de directores, y en puestos como vicepresidente senior, se contratan tres veces más a hombres que a mujeres.

Otro motivo por el cual las mujeres no alcanzan puestos de alta jerarquía en las empresas es porque estas comienzan a especificarse en ciertas áreas de la empresa cuando se las asciende a sr. Manager. Esto quiere decir que en vez de ejercer un trabajo de núcleo, que englobe las áreas de más importancia en la empresa (ventas, producción y a veces marketing), estas se comienzan a desarrollar en áreas más específicas como recursos

humanos, relaciones públicas, o administración, y el desarrollo en estas áreas no lleva a las personas a alcanzar puestos de alta jerarquía en una empresa.

Sin embargo, no es solo en términos de puestos y posiciones adentro del mundo corporativo que se pueden notar las diferencias. Parte de la misma investigación realizada por *McKinsey&Co.* fue una encuesta realizada a más de 34 mil empleados en todo el mundo de distintas empresas. Las conclusiones de los resultados obtenidos demostraban que las mujeres no solo sentían que había una disparidad en relación a los hombres, sino que también notan la diferencia entre sexos en cuestiones cotidianas.

Se les preguntó a los encuestados cuantos de ellos sentían que podían participar de reuniones significativas a lo que un 74% de los hombres respondieron afirmativamente mientras que solo un 67% de las mujeres respondieron afirmativamente a esta pregunta. También se les preguntó a estos si creían que sus contribuciones eran valoradas a lo que un 54% de los hombres respondieron que sí, y un 49% de las entrevistadas respondieron afirmativamente a esto. Por último, se les preguntó si sentían que sus opiniones eran tomadas en cuenta para la toma de decisiones importantes, a lo que un 63% de los hombres creían que eran tomados en cuenta, mientras que un 56% de las mujeres respondieron afirmativamente a esto.

Estos resultados connotan que las mujeres se sienten menos consideradas y tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones y no sienten que tienen el espacio para dar sus opiniones en temas relevantes para la empresa. Esto, en definitiva, muestra que las habilidades y recursos que poseen las mujeres no son aprovechados de la manera que se aprovechan los de los hombres. Esta diferenciación entre géneros es lo que también hace que estas no sientan que tienen las habilidades para emprender o para ocupar cargos de prestigio dentro de empresas u organizaciones.

En cuanto a Uruguay, se puede considerar que el país está bien situado en términos de representación femenina. El país ocupa el puesto 11 mundial, según datos de una investigación llevada adelante por la Organización Internacional del Trabajo en el año 2014, ocupando un 43% de los cargos de managers del país. Esta investigación fue conducida entre 1.300 empresas del sector privado en 39 países de países en desarrollo.

Según los datos, entre los años 2013 y 2014, hubo un aumento de un 5% en la cantidad de mujeres que ocupan estos cargos jerárquicos en las empresas, lo que demuestra que en el país el potencial y posibles aportes por parte de las mujeres está siendo cada vez más respetado. Sin embargo, todavía se debe seguir luchando por la igualdad y el equilibrio entre hombres y mujeres en estos cargos.

Este aumento también está dado por la implementación de políticas que toman en consideración las necesidades de las mujeres, como por ejemplo la licencia por maternidad, que un 84% de las 1.300 empresas consultadas respondieron que respetaban esta política. El aumento también está dado por la implementación de mentores internos de la empresa, tiempo para cuidar de familiares enfermos, la posibilidad de que las mujeres accedan a herramientas de entrenamiento.

Este tipo de políticas ayuda a disminuir los motivos por los cuales las mujeres muchas veces no están interesadas en conseguir cargos de jerarquía adentro de las empresas. En la investigación de la Organización Internacional de Trabajo se reveló que un 42% de las mujeres no desean ejercer estos tipos de cargos porque consideran que no podrían llevar un balance entre las necesidades de la familia y de sus casas y las necesidades que conllevaría ese puesto. También un 32% de estas respondieron que no estaban interesadas en llevar adelante esos cargos por la presión que significaría.

La acción que lleva la Organización de Mujeres Emprendedoras que contribuye a que las mujeres ocupen puestos de más cargo adentro de las empresas en las que trabajan son los

workshops. Estos están dirigidos por mujeres que ocupan cargos en empresas prestigiosas uruguayas y sus aportes a las otras mujeres es a través de contar sus vivencias y experiencias en el mundo laboral.

El hecho de que las mujeres que están comenzando sus carreras laborales, o que tienen una idea y que no saben llevarlas adelante, estén conectadas y vinculadas con mujeres que hayan logrado sobresalir en sus áreas de trabajo y que hayan superado las barreras de género existentes en el país hace que vean que es posible con esfuerzo y trabajo lograr el éxito que desean.

3.3. La representación femenina en la política

El sector político es otro de los ámbitos en los que se puede apreciar una significativa diferencia en la participación entre hombres y mujeres. Esto se demuestra en los datos aportados por el Mapa de la participación de las mujeres en política 2017 presentado por el presidente de la Unión Interparlamentaria, Marting Chungong, y la directora ejecutiva de ONU- Mujeres, Phumzile Mlambo-Ngcuka, el día 15 de marzo del 2017 en la sede de las Naciones Unidas.

Según el documento, actualmente sólo 11 mujeres son jefas de Estado y de gobierno, 53 son jefas de parlamento, lo que solo conforma un 19,1% de la totalidad y 1.237 son parte de algún departamento ministerial en 186 países. Aunque esto significa que existe una representación femenina en el 96% de los países del mundo, esto no demuestra que la representación de hombres y mujeres es equitativa. Esta representación femenina está dada principalmente en sectores relacionados a la Educación, Asuntos de la Mujer, Cultura y Empleo, Infancia y Juventud y Medio Ambiente.

Los países que encabezaron la lista de mayor representación femenina con nueve ministras cada uno fueron Nicaragua, Bulgaria y Francia. En cuanto a la representación parlamentaria

femenina en América, los países que mejor se desenvuelven son Cuba con 299 diputadas, seguido por México con 213 legisladoras y Ecuador con 57. Estos países han alcanzado los niveles más altos de representación debido al compromiso político, tanto del jefe de Estado y de los partidos políticos.

La investigación también demuestra que aunque hay un crecimiento constante de la representación femenina en la política, esta es demasiado lenta. Aunque el porcentaje haya aumentado de un 22,6% de representación en el 2015 a un 23,3 % en el 2016, el aumento no es significativo y se estima que al ritmo de los últimos años, se tardaría unos 50 años en alcanzar la paridad de representación.

Una de las cuestiones sociales que explica la carencia de mujeres en ámbitos políticos se explica en una investigación realizada por UNICEF, donde se le consulta al público masculino de distintos continentes si creen que los hombres son mejores dirigentes políticos que las mujeres. Países del Oriente Medio y África del Norte encabezan la lista, siendo el 77% de ellos que respondieron afirmativamente a esta cuestión. En segundo lugar se encuentran los países del África susahariana con un 59%, seguido de países en Asia oriental y el Pacífico, 55%, y por último se encuentra América Latina y el Caribe con un Aunque la investigación no incluya países de continentes desarrollados, las tasas obtenidas siguen resultando alarmantes, ya que demuestran que un gran porcentaje de los hombres, no creen que las mujeres estén aptas para formar parte de las decisiones que conciernen a su país, lo que genera que estas no tengan voz ni voto y no tengan representación alguna. La directora ejecutiva de ONU-Mujeres, Phumzile Mlambo-Ngcuka, sostiene que la ausencia de voz de las mujeres está relacionada a la violencia física y el hostigamiento que sufran las mujeres en las políticas. También le hace especial hincapié en el trato que las mujeres políticas por parte de los medios, donde estos se enfocan en la vestimenta de estas más que en los aportes que pueden hacer en la sociedad.

En cuanto a la representación política en Uruguay, se debe destacar que el país fue precursor en América Latina en términos de la elegibilidad de la mujer, aprobando la ley que permitía que estas pudiesen ser electas para formar parte del gobierno en 1932. La aprobación de estas leyes dieron la imagen de Uruguay como un país progresista en términos de su legislatura, pero el hecho de que estas ahora pudiesen postularse para ocupar cargos políticos no se tradujo en su participación política efectiva.

Un estudio titulado *Las Mujeres Uruguayas y la Representación Política: a 60 años de las Declaraciones Americana y Universal*, realizado por la Investigadora del Instituto de Ciencias Políticas de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, Verónica Pérez, demuestra que Uruguay se encuentra en una posición de desventaja con respecto al resto del mundo en cuanto a la representación femenina en la política del país, ocupando el puesto 91 de 188 países.

Pérez explica que la tasa de representación femenina parlamentaria de Uruguay, 12,1%, no solo se encuentra por debajo del promedio mundial que es de un 18,4%, sino que también se encuentra muy por debajo de otros países de América Latina. Las mujeres uruguayas se encuentran incluso menos presentes en el gobierno que países africanos y asiáticos.

Como fue informado en el artículo del centro de noticias *Montevideo Portal*, titulado *Villalobos presenta a España como ejemplo para Uruguay en igualdad de sexos* en el marco de la visita de la Vicepresidenta Primera del Congreso de los Diputados de España a Uruguay, Celia Villalobos, en el 2014, se realizó una disertación sobre el tema de las mujeres en la política. Como representantes del país se presentaron las diputadas Mónica Xavier y Verónica Alonso. La última, hizo mención de la importancia de la mujer en ámbitos políticos, resaltando que las mujeres humanizan la vida política, tomando las causas y problemas que suceden a diario como si fuesen propias. Alonso también explicó que la falta de mujeres en la política está dado por la falta de financiamiento para ellas dentro de los partidos

políticos. Un plan que fomentaba la participación femenina en la política, que fue presentado y rigió por única vez en el ciclo electoral 2014-2015, contribuyó en aumentar la participación de las mujeres en el Senado. La Ley de Cuotas consistía en que todas las listas debían estar constituidas por candidatos de ambos sexos, y que por lo menos uno de cada tres integrantes sucesivos debía ser mujer. Aunque esta ley logró aumentar el número de mujeres en la política, no logró el objetivo propuesto de que un tercio de las bancas fueran ocupadas por mujeres.

A partir de esta Ley, se realizó un sondeo telefónico a 803 personas, hombres y mujeres mayores de 18 años para poder medir la aceptación por parte de los votadores. Los resultados de este sondeo revelaron que la gran mayoría de los ciudadanos considera que debería haber más mujeres en cargos políticos de las que había al momento, y que sería productivo para el país que en la próxima década hubiera una mujer presidenta.

Sin embargo, aunque el público opinaba que era positiva que la mujer tenga más representación política, no hubo un consenso notorio sobre cómo cumplir los objetivos, muchos opinaban que con la Ley de Paridad (vigente desde el 2005) era suficiente, otros opinaban que la Ley de Cuotas iba a equiparar la representación, mientras que otros opinaban que no debería de haber ninguna ley para promover esto.

Aunque plantear una solución a la escasa representación política femenina no sea uno de los objetivos principales de la Organización de Mujeres Emprendedoras Uruguayas, indirectamente es una cuestión que genera que las mujeres no se consideren capaces para emprender, que según la investigación del IEEM era uno de los motivos por lo cuales estas no emprenden. La representación política fomentaría a que las mujeres emprendan más ya que verían a mujeres ocupando puestos de poder. También, este es otro aspecto de la pelea por la igualdad de género que la Organización de Mujeres Emprendedoras Uruguayas busca solucionar. OMEU, a través de sus workshops, busca también dar exposición a

aquellas mujeres que se están incursionando en la política. Esta exhibición es beneficioso tanto a la mujer que se desenvuelve en la política, porque tiene un espacio en el donde exponer sus ideas, como a las otras mujeres que presencian su charla, ya que pueden utilizar el ejemplo de esta como motivación para incursionarse en la política o en su propio emprendimiento. También, el hecho de que vean a mujeres adentrándose en la política, hará a las mujeres sentirse más representadas en ámbitos gubernamentales y políticos.

3.4. Emprendedurismo femenino

Al momento de emprender, se pueden considerar diversas motivaciones para hacerlo. El estudio del GEM, cuyas siglas significan *Global Entrepreneurship Program* (Programa de Emprendedurismo Global), titulado *Monitoreo Global de Emprendedurismo*, las clasifica en dos razones: motivación para progresar y motivación por necesidad. Es importante la diferencia entre estas ya que plantea un panorama económico- social en el país en general, sin hacer distinción alguna en el sexo.

En el caso particular de Uruguay, el estudio determina que el 28,2% de las personas que deciden emprender es por razones ligadas a la necesidad, mientras que un 70,9% de las personas se encuentran motivadas a emprender por razones de oportunidad.

Estos porcentajes no son incongruentes con aquellos alrededor del mundo, ya que en todos los continentes el porcentaje de personas que emprenden motivadas por la necesidad es menor a aquella que emprende por oportunidad. De todas formas, sí se puede observar que a medida de que el continente sea más desarrollado, el porcentaje de emprendedores por necesidad es más bajo que en otros continentes. Esto se puede observar comparando los promedios regionales donde, por ejemplo, en América del Norte solo un 12,9% de los emprendedores lo hacen por necesidad y un 83,7% emprende por oportunidad, mientras que en un continente como África, un 28,9% lo hace por necesidad y un 67,5% por oportunidad.

Una de las razones por las que ocurre esto es porque las personas no ven como una posibilidad de trabajo crear un emprendimiento propio, debido a las barreras tanto económicas como sociales. Estas barreras también incluyen la falta de conocimiento sobre el cómo proceder al momento de crear un emprendimiento propio.

Esto se ve reflejado también las tasas de éxito de los emprendimientos. El estudio del GEM muestra que en el transcurso del 2016 la actividad emprendedora naciente en Uruguay fue de un 10.1% en personas entre los 18 y 64 años. El término naciente delimita los emprendimientos que llevaban menos de 4 meses de ser creados y que todavía no tenían empleados ni sueldos. Los emprendimientos ya establecidos entre los mismos parámetros etarios y con más de 3 años de creación fue de un 7.4%. En cuanto a los emprendimientos discontinuados, que por distintas razones debieron cerrar o ser vendidos es de un 14.6%. Estos valores demuestran que hay más emprendimientos que están cerrando que creándose, lo que resulta como una desmotivación al momento de emprender y que también explica por qué en Uruguay las personas no optan por emprender por necesidad.

Esto también está relacionado con el tiempo que lleva desarrollar un emprendimiento y volverlo operativo y que sea rentable, que como demuestra el estudio del GEM, el tercer año de la vida de un emprendimiento es crítico ya que resulta ser una barrera donde se separan aquellos emprendimientos que resultaron exitosos y ya son rentables, de aquellos que no pudieron lograr la solvencia económica. Es por esto que diversas de las acciones que lleva adelante OMEU para sus socias e integrantes son programas de mentores con empresarias mujeres que ocupen distintos cargos en puestos que puedan ayudar con las áreas donde el nuevo emprendimiento se desarrolla de peor forma.

Además de proporcionar un soporte a las mujeres que ya emprenden, OMEU busca fomentar el emprendedurismo femenino. Según datos obtenidos del estudio realizado por

Deloitte y la *Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo* (IEEM), Uruguay tiene la mayor tasa de diferencia entre mujeres y hombres que emprenden.

Los datos obtenidos de la investigación hecha en el 2016 a 100 hombres y 100 mujeres de entre 18 y 64 años indica que los hombres llevan adelante emprendimientos casi a una tasa del doble que las mujeres, siendo de 19 contra 10. Estas cifras se sostienen casi invariables desde el 2006.

La investigación también logró recolectar datos sobre cuál es la razón por la que las mujeres no toman la iniciativa de emprender. La razón encontrada fue porque estas no se creen capaces, en términos de habilidades y experiencia, para llevar adelante un proyecto de carácter emprendedor. A la pregunta realizada sobre si consideraban tener los conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para emprender, 62 de los 100 hombres respondieron afirmativamente, mientras que solo 50 mujeres respondieron afirmativamente a esta pregunta. A su vez, este dato resulta incongruente si se toma en cuenta la cantidad de mujeres que tienen estudios terciarios. Según el último sondeo de la Universidad de la República, un 63,8% de sus alumnos son mujeres, mientras que el restante 36,2% son hombres. Estas cifras indican que aunque las mujeres tengan estudios más avanzados que los hombres, esto no es suficiente para motivarlas a emprender. La diferencia entre hombres y mujeres que buscan emprender en un futuro también se demuestra en la investigación realizada por *Deloitte* y la IEEM. Un 28% de los hombres que fueron encuestados expresaron su deseo de llevar adelante un emprendimiento en los próximos 3 años, mientras que solo un 20% de las mujeres respondieron afirmativamente a esto.

Una de las razones por la cual la mujer se considera menos capaz que el hombre para emprender, a pesar de tener niveles de estudios más alto, está dada por la menor representación que esta posee en todos los ámbitos laborales mencionados previamente: en

puestos de trabajo normales, en cargos alto-empresariales y en la política. El hecho de tener un número limitado de referentes femeninas en posiciones de poder hace parecer que para las mujeres, alcanzar puestos jerárquicos en cualquier ámbito laboral, es una excepción y no es algo normal.

Esto también demuestra la necesidad de la Organización de Mujeres Emprendedoras del Uruguay de darle más recursos a las mujeres para que estas se consideren a sí mismas como capaces de poder llevar adelante un emprendimiento. Se puede considerar que la organización responde a esta necesidad dando lugar a workshops y charlas con distintas mujeres.

De todas formas, estas acciones no son suficientes para motivar a una persona a emprender ya que se deben enfrentar a numerosas otras dificultades, siendo la más básica e importante el aspecto de conseguir el financiamiento requerido para crear una *start-up*. Es por esto que una posible acción a tomar por parte de la organización para incrementar el número de mujeres emprendedoras es asesorarlas para que estas puedan conseguir la financiación requerida. Una manera de realizar esto sería ayudando a las mujeres a conseguir el plan de financiación de la ANII, cuyas siglas significan Agencia Nacional de Investigación e Innovación.

Las políticas sociales del Uruguay contemplan la necesidad de fomentar el emprendedurismo entre los jóvenes. Es por esto que existe la ANII, cuyas siglas representan a la Agencia Nacional de Investigaciones e Innovación. Esta entidad gubernamental promueve la investigación y la aplicación de nuevos conocimientos a la realidad productiva y social del país.

Esta organización se financia a partir de los fondos públicos del país y así esta fomenta de forma económica investigaciones, becas de posgrados nacionales e internacionales y lleva adelante programas que funcionan como incubadoras de proyectos. En la entrevista

realizada al Director de la ANII, Fernando Brum, este explica que la primera incubadora de empresas se forma en el año 2001 con los fondos del FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones) que fue creado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Cuando finaliza el proyecto por falta del presupuesto del FOMIN en el 2006, uno de los socios decide continuar apoyando la visión, y crea un proyecto propio que en el año 2007 pasaría a convertirse en la ANII.

Aunque el director opina que esta Agencia existe de manera incipiente desde el 2001, con la Red de Apoyo a Futuras Empresas, también representado bajo las siglas RAFE, esta se potencia. La RAFE es una red donde participan todas las incubadoras del país, numerosas fundaciones y otras iniciativas de la cultura emprendedora.

La Agencia Nacional de Investigación e Innovación, aunque no puede ser llamada una incubadora porque no da asistencia técnica al momento de llevar adelante los proyectos, se la denomina, según Fernando Brum, como un organismo de “segundo piso”. Esto significa que se ayuda a desarrollar las ideas pero solo de manera económica, con lo que luego detalla los dos niveles de apoyo que provee la agencia: la validación de ideas de negocio y la del capital semilla.

Los requisitos para poder aplicar a la Validación de Ideas de Negocio es el llenado de un formulario donde se desarrolle la idea. Si este es seleccionado por el Comité independiente integrado por personalidades vinculadas al ecosistema (empresarios, referentes técnicos y referentes en comunicación), se le darán 5 mil dólares a la persona que presentó la idea para poder realizar los estudios de mercado y los *focus groups*.

A partir de esto se pueden postular los emprendedores para obtener el Capital Semilla. Este es de unos 25 mil USD como capital de trabajo por un año, y por lo menos uno de los emprendedores debe dedicarse a tiempo completo al emprendimiento. También deberán presentar un plan de trabajo.

El interés en fomentar el emprendedurismo por parte de esta agencia nacional radica en que la creación de proyectos de valor, con conceptos que puedan exportarse a niveles regionales e incluso globales aumentaría no solo los ingresos al país, sino que también sería de utilidad para crear nuevos puestos de trabajo, colaborando con el desarrollo económico del país y de la región.

Tomando en consideración lo dicho por el Director de la ANII, Fernando Brum, esta agencia puede ayudar a potenciales emprendedoras a tomar acción e iniciar su proyecto. Una forma en la que puede ayudar OMEU para facilitar el proceso de selección es servir como guía para que estas mujeres puedan presentar la documentación requerida, incluyendo los planes de negocios y las proyecciones a futuro del emprendimiento. Esto colaboraría con el objetivo general de la organización ya que sería una manera de fomentar y realmente llevar adelante el emprendedurismo en el país.

3.5. El accionar de las ONG ante la disparidad de sexos en ámbitos laborales.

Múltiples organizaciones condenan la disparidad entre ambos sexos y enfocan sus esfuerzos a disminuirlos. Una de estas es la Organización no Gubernamental a partir de la cual nace OMEU, *Les Femmes Chefs D'Enterprises Mondiales*, también abreviado como FCEM. Esta organización fue fundada en 1945, posterior a la Segunda Guerra Mundial, buscando asociar a las mujeres que debían encargarse de los negocios de sus maridos fallecidos en la guerra. Entre los programas que lleva adelante esta organización se encuentran series de mentoreos y charlas, además de conferencias y congresos frecuentes en distintas ciudades europeas. Estas charlas no son únicamente para mujeres, sino que también son para empresas para que sean conscientes de los beneficios que tiene la presencia de mujeres en la jerarquía empresarial. Otros temas frecuentes son la brecha salarial y la posibilidad de acceso a préstamos para mujeres.

Otra organización que se centra en la igualdad de género es *Women`s Environment and Development Organization*, que se traduce a la Organización ambiental y de desarrollo femenino, abreviada WEDO. Su objetivo es empoderar a las mujeres para que reclamen sus derechos de toma de decisión, su derecho a ser líderes y crear un ambiente económico sustentable.

Entre los programas que esta organización lleva adelante se encuentra el programa de *Empoderamiento de Mujeres Beneficia a Todos* donde se contribuye al empoderamiento económico y político de mujeres en países rurales de bajos ingresos como Afghanistan, Kyrgyzstan, Sudáfrica y Uganda, entre otros. Este programa se lleva adelante a través de “lobbying” y charlas en distintas cumbres y foros de estos países, explicando los beneficios que conllevan que las mujeres sean participantes activos de la economía.

Las acciones de organizaciones como las mencionadas han contribuido a que la desigualdad de género haya disminuido en los últimos años, en los respectivos países donde estas operan. La continua presencia de las organizaciones en el congreso de distintos países a llevado a que estos implementaran leyes que penalizan la desigualdad salarial o de condiciones en los puestos de trabajo.

Otra manera que han encontrado estas organizaciones de concientizar al gobierno y empresas a tomar medidas directas sobre la desigualdad son marchas. En el 2016, diferentes organizaciones feministas europeas convocaron a mujeres en distintos países europeos a dejar las oficinas en donde trabajaban a las 14:38 horas, lo que implicó que acortaron su jornada laboral un 14% comparada a aquella de los hombres. Esta cifra es la misma que la diferencia salarial promedio que poseían estos países como Islandia y Francia. Las medidas que se buscaban llevar adelante, y que se consideran que podrían influir beneficiosamente a disminuir la desigualdad entre género son las de ofrecer igual pago por

puesto, prohibir el secretismo en el pago, la implementación de penalidad por la retaliación de discusiones de sueldos entre otras.

La organización NOW, cuyas siglas representan a la *National Organization for Women* también es una fundación que busca la igualdad entre el hombre y la mujer a través de educación y legislación.

Esta organización ha logrado a través de constante lobbying que temas de orientación sexual sean parte de la agenda política norteamericana, ha sido precursora y organizadora fundamental de la marcha *Women's March* que se realiza anualmente, pero tuvo su mayor concurrencia el 21 de enero del 2017 con más de 673 marchas en más de 55 países, con una asistencia de más de 500 mil personas. La marcha fue convocada después de conocerse los comentarios machistas del nuevo presidente norteamericano.

La comunicación que realiza esta organización feminista, la más importante de EE.UU. se realiza a través de redes sociales. Esta cuenta con una página de Facebook con casi 200.000 seguidores, donde también tienen habilitada la posibilidad de donar a la organización a través de un botón en su página de inicio.

Capítulo 4. OMEU en la Sociedad Uruguaya

El desarrollo del siguiente capítulo será realizado como una presentación actual de la Organización de Mujeres Emprendedoras del Uruguay, donde se detallarán cuáles son los ejes de acción y proyectos que se encuentra llevando adelante la organización. Se buscará analizarlos para más adelante proponer métodos y proyectos que resulten también o más adecuados y relevantes al trabajo que lleva adelante la organización actualmente.

Se partirá dando una presentación institucional, abarcando lo que es la identidad y la comunicación tanto interna como externa que lleva adelante esta organización. Cabe resaltar que la organización es pequeña y no cuenta con muchos empleados que se dediquen tiempo completo a esta, lo cual puede resultar tanto beneficioso como una desventaja, dependiendo de cómo sea llevada adelante. La comunicación será analizada a partir de la teoría de los enfoques planteada por Scheinshon, que fue planteado en previos capítulos.

El sucesivo punto que se tratará en el desarrollo de este capítulo, es el de los públicos actuales de la organización. Este se determinará analizando la comunicación y las acciones actuales que realiza la organización. Una vez determinado este público, se estudiarán otros posibles grupos sociales que puedan estar interesados o que puedan recibir ventajas del acciones de OMEU.

En una siguiente instancia, se utilizará la matriz FODA para estudiar la posición actual en la que se encuentra la Organización de Mujeres Emprendedoras del Uruguay. Esto resulta relevante para el desarrollo del presente trabajo ya que al plantearlas, se podrán exponer planes en caso de futuras situaciones de crisis de imagen.

El capítulo continuará su desarrollo realizando una exposición de los logros obtenidos por la organización en sus años. Se tendrán en cuenta en este recabado de logros tanto las acciones realizadas como los proyectos que se han llevado adelante.

Por último, a modo de conclusión del capítulo, se realizará un diagnóstico de la organización en sus años de trayectoria para poder en el siguiente proponer un plan comunicacional integral para la organización, que tenga en cuenta el trabajo y el hilo que mantiene la organización en sus comunicaciones.

4.1. Presentación institucional

OMEU nace en el 2008 como filial de la organización mundial FCEM “Les Femmes Chefs D’Enterprises Mondiales” debido a una reunión entre un grupo de mujeres empresarias, entre las que se destacan la Vicepresidenta Mundial FCEM para América Latina y la Presidente de OAME Argentina. La reunión tomó lugar en los salones de la Cámara Nacional de Comercios y Servicios del Uruguay, y se consolidó la creación de esta ONG tanto como sus objetivos y valores.

En Junio del 2009, en el Auditorium del World Trade Center Montevideo, OMEU se presenta ante la prensa local la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay, y para mediados de mayo del 2010, los estatutos de OMEU fueron aprobados por resolución del MEC, cuyas siglas representan al Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay.

La Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay se define en su página web como una organización que:

Desde el 2009 busca nuclear empresarias, líderes, emprendedoras y referentes para crear conciencia y promover la visibilidad de las mujeres empresarias; defender los intereses del sector ante organismos públicos y privados e instituciones gubernamentales y promover el desarrollo profesional y el perfeccionamiento de competencias que estimulan a las mujeres a crear empresas entre otros. (OMEU, 2018).

La descripción de quiénes son conlleva implícito el objetivo de la organización que consiste en generar oportunidades tanto de relacionamiento como de negocios para las mujeres empresarias y emprendedoras de Uruguay.

Otro objetivo que plantea la organización es el de motivar a las mujeres para que se animen a emprender, y de fortalecer a aquellas que se encuentran actualmente emprendiendo, dándoles oportunidades de formación. Esto lo busca hacer la organización promoviendo el empoderamiento de la mujer en todos los ámbitos de los negocios, los laborales y los sociales.

El último objetivo que plantea la organización en su página institucional es el de “generar productos de conocimiento acerca del rol de la mujer en las empresas”. Esto implica un accionar directo con empresas, donde a través de la formación se concientice sobre los posibles roles de la mujer dentro de las empresas y los beneficios de contar con ellas tanto en su fuerza laboral como en sus puestos de jerarquía.

Entre la directiva actual de OMEU se encuentran numerosas mujeres de trayectoria y con reconocimiento en el mundo empresario y social del Uruguay. Algunas de ellas cuentan con emprendimientos propios que son influyentes y exitosos en el país, mientras que otras son referentes en sus áreas de estudio y conocimiento.

La actual presidenta de la organización, que asumió en el cargo en el año 2016, es la reconocida chef y dueña del exitoso negocio uruguayo *Elena Tejeira Catering Art*, que se dedica a la gastronomía para eventos masivos en el país. Su objetivo como presidenta es el de mejorar y relanzar el programa de Más Emprendedoras que se enfoca en potenciar, fortalecer y acelerar emprendimientos que ya están en funcionamiento por parte de mujeres.

Dentro de la directiva también se encuentra Andrea Sintas, que ocupa el cargo de vicepresidenta. Además de cumplir esta función, Sintas es la encargada de desarrollo comercial y ventas de Unicom, una empresa uruguaya importadora y distribuidora de soluciones informáticas de hardware al por mayor.

Otros cargos dentro de la directiva están ocupados por Beatriz Viera, contadora pública que trabaja en estudios reconocidos del Uruguay además de ser asesora de Endeavor, es la

tesorera de la organización; también Carla Arellano, secretaria de la organización que es experta en temas de *compliance*, anticorrupción y mejores prácticas de *know your client*; y Laura Raffo que es asesora de la organización y es una economista reconocida de los medios uruguayos que cuenta con segmentos en los noticieros del país.

Todas las mujeres que forman parte de la directiva de OMEU poseen conocimientos de administración de empresas y saben lo que es enfrentarse a un mercado laboral que favorece a los hombres. Además cuentan con influencia en el mundo empresarial, lo que facilita a la organización conseguir mentores para sus programas y referentes que formen parte de las charlas y eventos que llevan adelante.

4.1.1. La cultura e identidad actual

En el mundo actual, donde la competencia entre marcas es ardua, es de suma importancia que todas las marcas, empresas y organizaciones dediquen sus esfuerzos a establecer una identidad propia, que la ayude a distinguirse de otras y ayuda a que sus públicos las recuerden.

Un autor que habla del tema de la identidad es Alberto Wilensky en su libro titulado *La Promesa de la Marca*, en el año 2003. El define a la identidad de marca como

La identidad de una marca es la forma en que esta se hace visible en el mercado materializándose en su discurso, es decir, las marcas solo son tangibles a través de su 'identidad'. Pero a su vez, como señala la antropología, no hay identidad sino en la 'diferencia'. En otras palabras, únicamente una fuerte diferenciación construye una identidad claramente reconocida. (2003, p. 109)

Otro autor que hace referencia al tema de la identidad es el Licenciado en Comunicación Social argentino, Paul Capriotti, que afirma en su libro escrito en 1999, *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* que los dos componentes fundamentales de la identidad de una empresa u organización son su cultura y su filosofía. A su vez, Capriotti define a la cultura como el alma de la identidad, que es lo que la

organización realmente es, en el momento actual. Lo que una organización es nace a partir de sus creencias, sus valores y su conducta compartidas que pueden o no estar escritas, y son por las cuales se rigen los miembros de la organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Esto se da a partir de la interpretación que los miembros de la empresa hacen de las normas formales y de los valores establecidos en la filosofía corporativa.

Tanto la cultura como la identidad de la organización no están correctamente definidas en sus acciones, es decir que no hay una correlación entre el discurso de esta y las acciones. Con el fin de lograr consolidar una identidad y una cultura para la organización, será necesario explicitarla, para que los públicos internos de la organización como su directiva y las empleadas de tiempo completo de la organización sepan cómo desea mostrarse la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay ante sus públicos externos.

4.1.2. La comunicación interna y externa

Aplicando la teoría de los enfoques de Scheinshon, detallada en el capítulo 1, para lograr una comunicación estratégica en la organización no gubernamental, OMEU, se puede concluir que en el plano ideológico, esta organización se encuentra bien posicionada, con ideas y pensamientos concretos. Esta Sin embargo, en el plano ejecutivo y en cuanto a los procesos, todavía tiene diversos aspectos en los cuales trabajar.

En el triángulo ascendente el enfoque sistémico se ocupa de analizar las interrelaciones dentro de una empresa. En el caso de la Organización de Mujeres Empresarias Uruguayas, la empresa está conformada por dos personas que trabajan activamente. Esto hace que no haya una división de áreas, sino que la única división existente es una división de tareas.

El hecho de que sea una organización que solo cuenta con dos personas que se dedican a tiempo completo a la organización facilita también la comunicación interna. Menos vías se

interponen y las cosas se hablan y discuten personalmente entre la directora y la encargada de la comunicación. Esto disminuye el ruido y las posibilidades de malentendidos.

A su vez, el exceso de informalidad en la comunicación, en tanto una empresa como en una organización, puede causar que los planteamientos y consignas a realizar no sean concretos, lo que puede derivar en roces entre los empleados y una baja eficiencia en las tareas a desarrollar. Este es exactamente lo que ocurre en el caso de OMEU y que Evangelina Tejedor, la encargada de comunicación ha destacado como un gran problema dentro de la organización.

El enfoque constructivista sostiene que los humanos no obtienen conocimiento de manera contemplativa, sino que lo construyen. Si se busca aplicar esto al mundo empresarial, se podría decir que las vivencias y las posiciones personales afectan a la realidad de cada persona. Es por esto que resulta importante ver de dónde vienen tanto la directora de OMEU como la comunicadora.

La directora de la empresa, Elena Tejeira, emprendió en el mundo gastronómico con su empresa de catering llamada "Elena Tejeira Catering Art". Esto le permite ser consciente de las dificultades por las que pasan las mujeres al momento de comenzar un negocio. Comprender esto y haberlo vivido en carne propia es una gran ventaja ya que fomentar a las mujeres a emprender y ayudarlas con posibles dificultades al momento de hacerlo, es el rol fundamental de la ONG.

La encargada en comunicación de OMEU, Evangelina Tejedor, es egresada de la Universidad Católica de Uruguay de la licenciatura en comunicación. Trabajó en Quatromanos, haciendo gacetillas y relevos de prensa y en el proyecto de Endeavor "Más Emprendedoras". Su perfil resulta útil para lograr alcanzar una alta exposición con bajo presupuesto.

La tercera arista del triángulo está compuesta por la interdisciplina. La interdisciplina es el instrumento que apunta a articular operativamente las diferentes realidades que cada ejecutivo “construye”. Como fue explicado previamente, los distintos pasados y trayectorias de tanto la directora como la encargada de comunicación, permiten lograr una comunicación que alcanza a una parte del público deseado con un presupuesto adecuado para los recursos de una organización no gubernamental.

En el diagrama del triángulo descendente, la creación de valor busca que la empresa en su totalidad valga más. En el caso de una organización no gubernamental, no se puede hablar de valor de empresa, ya que esta no tiene fines de lucro, sin embargo, se puede analizar desde el punto de vista de la relevancia y de sus metas. Al ser una ONG que cuenta con solo dos empleadas, los objetivos que se buscan alcanzar tienen que ser factibles y posibles para que sean encarados por estas. Esto hace que los objetivos sean más pequeños y tarden más en ser logrados. Aunque la empresa los últimos 2 años solo ha visto crecimiento en término de eventos, tutorías y talleres todavía no logra un reconocimiento masivo por parte del país, sino por parte de un público femenino reducido interesado en emprender y según la comunicadora de la organización, un público elite.

Otra de las aristas del triángulo está conformada por el aprendizaje y el desarrollo organizacional. Este es un concepto que apunta a la mejora continua de los procesos de descubrimiento, abordaje y solución de problemas vinculados a la relación de la empresa con los entornos generales e inmediatos. Esta arista, tal cual como es explicada, es un proceso, lo que significa que siempre se va modificando y mejorando. Se puede considerar que OMEU en estos últimos dos años ha comenzado a operar, ya que antes era una organización que existía pero no era directamente manejada por nadie. Esto conlleva a la conclusión de que estos procesos se han ido optimizando. En uno de los aspectos donde esto se demuestra es en la convocatoria de los talleres y de los eventos. La empresa al

enfocarse en el “networking” ha logrado que las mismas participantes de sus eventos inviten a sus conocidas.

La última arista del triángulo está conformada por la gestión del riesgo de la reputación. Este tercer elemento propone proteger a la empresa (en este caso la organización) de cualquier situación que ponga en peligro su existencia, en otras palabras, de posibles crisis. Esta organización trabaja con un tema muy susceptible y mediático en el momento, que a grandes rasgos es sobre la igualdad entre el hombre y la mujer, y más específicamente de la brecha salarial y la falta de mujeres en el ámbito empresarial. Esto hace que las probabilidades de crisis sean elevadas. Esto hace que sea necesario un plan de contención en casos de crisis, el cual no está diseñado.

Se puede concluir que la organización al ser pequeña esquivada diversas dificultades que pueden suceder en empresas u organizaciones de mayor tamaño, como falta de comunicación o integración entre las distintas áreas. Sin embargo, esto no es algo menor, ya que en el caso de que esta aumente su tamaño, es un aspecto que se deberá tener en cuenta. En el aspecto operativo de la empresa si se puede considerar que tiene mucho en lo que trabajar. También se puede considerar que la carencia de efectividad operativa es lo que hace que la organización continúe teniendo un tamaño reducido, aunque sea una organización que ha comenzado a operar recientemente.

Realizando una conclusión de la comunicación actual de la organización, se debe destacar que esta posee diversas dificultades como la formalidad en su comunicación interna. Otra cuestión que también es necesaria encarar en el nuevo plan comunicacional de OMEU es el alcanzar a un público más amplio, que no se encuentre constituido únicamente por mujeres de clase social alta, ya que la búsqueda de la igualdad en términos de emprendedurismo debe partir de todos los ámbitos sociales.

También, se puede notar que no hay ningún plan de orientación para nuevos empleados de la organización. Esto es fundamental ya que es necesario que estas posibles futuras personas no actúen en contra de la imagen y la identidad de la organización y que no afecten al buen funcionamiento de esta.

4.2. Públicos de OMEU

Como fue mencionado previamente, y como indica la encargada de comunicación de la Organización no Gubernamental, Evangelina Tejedor, en la entrevista realizada, el público al que apunta la organización es uno de clase social alta, considerado como la elite del país. Generalmente proviene de familias con influencia tanto en la sociedad como en la política uruguaya.

También, además de ser una organización que se centra principalmente en personas de nivel socioeconómico alto, también es una organización que se enfoca en las mujeres de la capital del país, Montevideo, excluyendo a muchas mujeres del interior del país, donde también hay potencial para futuras emprendedoras.

Aunque últimamente se han visto indicios de proyectos que buscan la inclusión de mujeres que son del interior, estos son dictados en Montevideo, lo que implica que las mujeres deban viajar para poder asistir a las charlas.

Esto se puede observar también en los eventos que realizan, donde la mayor parte de estos se realiza en hoteles en barrios exclusivos de la ciudad de Montevideo. Entre estos hoteles se encuentran cadenas internacionales reconocidas como el *Sheraton* y el *Radisson*.

Esto también se puede observar con la mayoría de las expositoras en las charlas que realiza la organización. Entre las charlas realizadas en lo que va del 2018, la mayor parte de los expositores han sido personas de apellido y nombre conocido en la sociedad uruguaya y

provienen de familias las cuales es de público conocimiento que siempre han sido favorecidas económicamente. Esto implica que ellos no han creado sus propios emprendimientos ni pueden ser usados como ejemplo de las dificultades que implica levantar un negocio.

Entre estas personas se encuentran Fabiana Bracco, Directora de la Bodega Bracco, una bodega que es posesión de la familia hace más de cinco generaciones; Leonardo Lorenzo, un reconocido comunicador y actor del Uruguay; Mariana Gonstead, egresada de Harvard y Directora Ejecutiva de la Universidad DE St. Thomas, Minnesota; Florencia Clavijo, directora de Sinergia el primer espacio de coworking y pequeños negocios del país; entre otros.

4.3. FODA

Como toda empresa, las organizaciones no gubernamentales también pueden ser analizadas a través de la Matriz FODA. Este análisis consiste en plantear las fortalezas y debilidades que posee la organización desde un punto de vista interno, y las oportunidades y amenazas que pueden afectar a la organización desde un ámbito externo.

Entre las fortalezas de la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay, se puede mencionar el hecho de que ésta es la única Organización No Gubernamental uruguaya que busca fomentar tanto la igualdad entre los hombres y las mujeres en el mercado laboral, como el emprendedurismo femenino.

Otra fortaleza es el hecho de que la organización cuente con pocas personas que trabajen en la organización, ya que esto puede facilitar la comunicación interna, aunque a su vez puede ser un riesgo debido a las posibilidades de que esta deje de ser formal y no sea adecuada para un lugar de trabajo.

Por último, es considerada una fortaleza el hecho de que la organización cuenta con una base de datos tanto de empresas, con las que se realizan alianzas y donan dinero a la

organización, como de mujeres que tanto están interesadas en participar en los eventos, charlas y programas de mentoreos que realiza la organización, y pueden ser posibles expositoras y candidatas a tutoras.

Entre las debilidades que posee OMEU, se debe mencionar el hecho de que pocas personas trabajen en la organización, que también fue mencionado como una fortaleza. Esto se debe a que el hecho de que hayan pocas personas que se dediquen tiempo completo a la organización, hace que la división de tareas no sea especializada, y que cada persona deba realizar trabajos para los cuales no se encuentran especializados.

Otra debilidad, que también está relacionada al hecho de que haya pocas personas que trabajen en la organización, es la posibilidad de que las relaciones interpersonales se desgasten, así dificultando la comunicación interna y creando un ámbito laboral viciado para ejercer las tareas a realizar.

Una tercera debilidad que posee la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay es el hecho de que el público reducido al que apunta, pueda hacer que la ONG se posicione en la mente de los consumidores como una organización elitista, impidiendo de esta forma alcanzar a numerosas mujeres que pueden ser potenciales emprendedoras.

Entre las oportunidades que posee la organización son las colaboraciones económicas que puede recibir esta organización, tanto de otras organizaciones internacionales, como lo es Endeavor, a través de su programa *Más Emprendedoras*, como de empresas adheridas a la organización.

También puede ser considerada como una oportunidad la existencia de entes estatales como lo es la ANII cuyas siglas representan a la Agencia Nacional de Investigación e Innovación. Esta agencia provee financiamiento a nuevos emprendedores, una vez que estos pasan un proceso de selección.

Por último, y de gran valor entre las oportunidades mencionadas, se encuentra el hecho de que la temática de igualdad se encuentra en agenda política del gobierno, tanto uruguayo como mundial. Además de ser un tema el cual será tratado en la política uruguaya, es un tema el cual se encuentra mediatizado y en la opinión pública.

En cuanto a las amenazas que pueden afectar a la organización es el hecho de que el país cuenta con un índice de desigualdad de género alta, lo cual resulta una barrera para las mujeres que buscan emprender.

Otro desmotivante y barrera que pueden encontrar nuevos emprendedores son los altos impuestos a las ganancias que tienen en el país las pequeñas y medianas empresas. Este alto impuesto puede ser considerado como una barrera para las personas al momento de emprender, convirtiéndola en una amenaza para la organización y su objetivo de aumentar el número de mujeres emprendedoras en el Uruguay.

Otra amenaza que posee la organización son los crecientes costos que implica la organización de eventos que incluyen alquileres de locación, servicio de catering, entre otras. Se puede considerar, en aspectos generales, que la organización tiene numerosas debilidades en las cuales trabajar, que la ayudarán a cumplir el objetivo de aumentar el número de emprendedoras en el país. También, cuenta con numerosas oportunidades, las cuales pueden ser beneficiosas al momento de crear el nuevo plan de comunicación de la organización.

4.4. Logros de OMEU

Desde la creación de la organización en el 2009 hasta el día de hoy, la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay ha obtenido numerosos logros los cuales serán mencionados en el desarrollo de este subcapítulo.

La organización en el 2013 comenzó con el proceso de asociar a las personas que concurrían a sus eventos, al igual que a diversas empresas que buscan mejorar las condiciones laborales e igualitarias para mujeres. Este proceso también conllevó a la necesidad de crear una base de datos, lo que a su vez favorece al análisis de los públicos de la organización.

Entre las 4500 empresas existentes en Uruguay, OMEU hasta la actualidad ha logrado asociar a 301 empresas, lo que implica un 6,8% de la totalidad de empresas uruguayas. Aunque el número no parezca significativo, cabe mencionar que asociarse a la organización implica el pago de una mensualidad y debe proveer mentores y expositores para las charlas y talleres que realiza la organización.

También ha realizado 32 eventos desde su fundación, lo que significa unos 3 a 4 eventos por año. Este número también puede parecer reducido, pero solo incluye los eventos abiertos, como charlas y talleres, y no los programas de mentoras que realiza la organización.

En cuanto a su presencia en los medios, se puede considerar que OMEU está muy fuertemente representado ya que según los recortes de los medios realizados por la misma organización en su página web, en los primeros cinco meses del 2018, la organización ha sido publicada en diarios y revistas en 27 artículos.

De todas formas, se debe destacar que la organización en ningún lugar publica los resultados de cuánto logran ayudar en un aspecto relacionado directamente al objetivo general de la organización, que es a cuántas mujeres ayudar a que comiencen a emprender.

La organización al no conducir ningún tipo de investigación enfocado a los inicios de las mujeres como emprendedoras y no publicar ninguna información sobre a cuántas mujeres ayuda y qué mejoras han logrado realizar estas, no valida su trabajo en números reales, y este queda reducido a lo que publican otros medios que generalmente son artículos enfocados en fotos y poco contenido, acentuando lo mencionado previamente de que la

organización puede ser percibida como una elitista y que se enfoca principalmente en lo social.

4.5. Diagnóstico

Realizando un diagnóstico de la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay se deben destacar los logros que han obtenido como organización en los casi 9 años de trayectoria de esta, que han sido mencionados previamente; de todas formas, con el fin de proponer un plan comunicacional que resulte efectivo para fomentar el emprendedurismo femenino es necesario resaltar sus debilidades y aspectos que pueden ser mejorados a través de una comunicación estratégica planeada.

En cuanto al posicionamiento actual de la organización, se debe plantear un reposicionamiento, ya que la organización corre riesgo de ser vista como una elitista, que no ayuda a las mujeres por igual, sino que ayuda a que las que ya son parte del mundo empresarial reciban mayor visualización.

Además del posicionamiento como una organización hecha para y por la clase social alta montevideana, se debe también tomar en consideración a aquellas mujeres del interior del país. Esto puede ser hecho buscando empresas que se asocien en el interior y sponsors que donen espacios para realizar talleres.

Son imprescindibles estos dos puntos porque se podría criticar a la organización como poco inclusiva y que no busca cumplir sus objetivos de forma verídica, sino que busca realizar networking exclusivamente para algunas mujeres de los sectores sociales que la directiva desea.

También es necesario establecer formalidades en cuanto a la comunicación interna de la organización, ya que, como fue mencionado previamente, ambientes laborales conformados

por pocas personas pueden ser susceptibles a deteriorarse, creando inestabilidad en la organización.

Parte de la formalización de la comunicación deberá incluir un proceso de orientación para posibles nuevos integrantes en la organización. De esta forma lograrán una adaptación más rápida a los métodos y formas de trabajo de OMEU.

La formalización de la comunicación interna también conlleva la división de tareas establecidas. Esto ayudará a que las tareas sean equitativas entre las empleadas y que cada una lleve adelante las tareas para las cuales está preparada.

Por último, es necesario realizar un plan para la búsqueda de la creación de una identidad, sostenido en las herencias y tradiciones, los valores compartidos, las características y comportamientos y las estrategias para evitar fallas dentro de la organización.

Capítulo 5. Plan comunicacional de OMEU

En el desarrollo del presente capítulo se procederá a plantear el plan comunicacional de la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay.

Se tomará en cuenta el marco teórico desarrollado en los primeros capítulos, destacando la elección de medios acordes al plan a ser usados. También se planteará la estrategia a ser usada, alcanzando la eficacia y eficiencia de los recursos del plan en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la campaña que son compartidos con aquellos de la organización. Se especificará también los medios 2.0 a ser utilizados, detallando cómo será la pauta en qué momentos de la campaña y los públicos objetivos a quienes apuntará la campaña.

Se tomará siempre en cuenta en el desarrollo del capítulo el tipo de comunicación que se debe utilizar en campañas que pertenecen a Organizaciones No Gubernamentales, siempre buscando manipular la opinión pública de una manera favorable.

También, a partir del diagnóstico realizado en el capítulo 4, se planteará una estrategia para la formalización de la comunicación interna, tanto la constante como un plan para el entrenamiento e incorporación de nuevas empleadas a la organización. Esto colaborará a que la cultura de la organización se asiente y sea llevada adelante por las empleadas de la organización.

Por último, se detallarán las formas de seguimiento que tendrá la campaña mediante diversas herramientas. La utilización de estas herramientas y de un seguimiento constante de los resultados de la campaña permitirá la optimización de los mensajes y de la pauta, colaborando con la eficiencia de la campaña. A partir de estos resultados, se plantearán distintas formas de optimización de la campaña para que la organización, que al ser una Organización No Gubernamental, posee fondos acotados para la realización de esta, sea llevada adelante de la forma más eficiente posible.

5.1. Objetivos del plan comunicacional

Los objetivos del plan de comunicación deben estar alineados a aquellos ya planteados por la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay, además de alinearse con su misión, visión y valores. Esto quiere decir que deben contribuir a disminuir la desigualdad en los ámbitos laborales entre los hombres y las mujeres. Más específicamente, el objetivo general de la campaña será el de fomentar el emprendedurismo femenino en el Uruguay. Por adherido, y para cumplir este objetivo general de la campaña, se tendrán otros objetivos específicos.

Uno de los objetivos específicos de la campaña a realizar será dar a conocer la organización ante mujeres de todas partes de la región uruguaya y de distintos niveles socioeconómicos. Esto es necesario ya que actualmente la organización se enfoca principalmente en proyectos que se llevan adelante en Montevideo, la capital del país. También se enfoca principalmente

en mujeres que pertenecen a sectores socioeconómicos altos, lo que deja una imagen y posiciona a la organización como una ONG elitista.

Esto lleva a un segundo objetivo específico, que es el de reposicionar a OMEU como una organización inclusiva y que busca ayudar a todas las mujeres uruguayas, por igual, a llevar adelante sus propios emprendimientos. Esto será realizado a través de la campaña y su pauta que incluirá distintas regiones del país y será pautado en otros medios.

Lo mencionado previamente, a su vez se relaciona con el siguiente objetivo específico, que es aumentar el número de los medios que realizan gacetillas de prensa sobre la organización, y que estas no sean incluidas en la sección de sociales, sino que sean incluidas como contenido de los medios. Se buscará destacar las acciones que lleva adelante la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay, y no las personas que atienden a sus eventos, proyectos o programas.

Otro objetivo de este plan, está relacionado con la comunicación interna de la organización, y será llevado adelante mediante la realización de una guía que formalice la comunicación entre las empleadas. El objetivo es prevenir situaciones de roce y malentendidos entre las empleadas de la organización.

El último objetivo que se buscará cumplir a través del plan comunicacional es el de instaurar una guía para posibles futuras empleadas de la organización. Esto es importante ya que las empleadas son parte fundamental de la organización y responsables de llevar adelante la imagen y cultura de esta.

5.2. Estrategia de Comunicación

Utilizando la Teoría de los Enfoques planteada por el autor Scheinsohn, desarrollada en el primer capítulo y analizada en el capítulo previo, se planteará la estrategia de comunicación para el plan comunicacional de la organización.

En base a la primera de las temáticas de intervención, la personalidad de la organización, se debe decir que ésta tiene una personalidad delimitada por su misión, visión y valores, las cuales se presentan en su página institucional. La personalidad actual resulta acertada y se trabajará con esta, ya existente, para el resto del plan comunicacional.

La segunda de las temáticas de intervención planteadas por Scheinsohn, es la cultura corporativa. Como fue mencionado previamente, hay una falta de formalidad en la comunicación interna de esta organización. Esta falta de dinámica propia puede transmitirse hacia fuera con mucha facilidad, a través de la desorganización, por lo que al finalizar el capítulo se desarrollará un plan de formalización de la comunicación interna y una guía para nuevas empleadas de la organización.

El tercer campo de las temáticas de intervención es la identidad corporativa. Como se ha mencionado previamente, este es un sector en el cual no se ve competencia, exceptuando el programa llamado “Más Emprendedoras” llevado adelante por Endeavor y financiado por el Banco Internacional de Desarrollo (BID), el cual luego termino siendo parte fundamental para el funcionamiento de esta organización. También, en el tercer sector no hay competencia, sino que organizaciones o fundaciones que buscan solucionar asuntos similares, por lo que comúnmente colaboran entre ellas en vez de actuar como competencia.

Otra de las temáticas de intervención, son los vínculos institucionales que están constituidos por el depositador, que es la organización en cuestión, qué es lo que deposita, que serían las acciones que lleva adelante la organización para cumplir sus objetivos, que se describen más adelante, y por último, los depositarios, los públicos de la organización que consisten en las mujeres que se involucran en sus proyectos y que están asociadas a la organización y las empleadas de la organización. Todas las decisiones de la organización influyen en estos y viceversa. Esto requiere que la empresa ejecute acciones, proyectos y programas que sean relevantes y colaboren a lograr los objetivos de esta. Además de la relevancia, tienen

que ocuparse de tener una comunicación efectiva, alcanzar a sus públicos y que estos se interesen por lo que pueden ofrecer.

En cuanto a la comunicación corporativa, OMEU ya utiliza esta comunicación, especialmente con las gacetillas de prensa. De todas formas, a partir de este plan comunicacional, la organización se enfocará y buscará que estas no estén ubicadas en las secciones de sociales de los diarios y revistas. Esto se realizará a través de la colaboración con los medios y utilizando las vinculaciones que posee la organización.

La última temática de intervención que plantea Scheinsohn es la imagen. La organización tiene una imagen de ser una organización elitista, como fue planteado previamente. Se buscará cambiar la imagen negativa que posee la organización a través de la inclusión de mujeres de todo el país y de distintos niveles socioeconómicos. Esto se detalla en el subcapítulo siguiente que detalla las acciones que realizará la organización.

A continuación se plantearán las diversas herramientas de las cuales se vale la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay para cumplir los objetivos de la organización.

En primera instancia, se planteará en qué consistirán las acciones que llevará adelante la organización, adentrándose en cómo serán seleccionadas las mujeres que formarán parte del proceso completo que propone OMEU para incentivar a las mujeres a emprender.

También se detallará a través de qué medios se contactarán a las mujeres, tanto las participantes en los ciclos de charlas y programas de mentoreos, como a aquellas que ya son socias, buscando informar a todas sobre los proyectos que se están llevando adelante en la organización e incorporar a mujeres socias en estos.

Por último, se realizará un perfil del público objetivo al cual apunta esta campaña y todas sus acciones. Este perfil detallado buscará definir cuáles y cómo estas mujeres, para que los esfuerzos comunicacionales para llegar a ellas tengan una dirección definida. De esta forma se ahorrará en presupuesto que sería destinado para la comunicación, y podrá ser utilizado

en otras cuestiones como transporte para que las mujeres que den las charlas en el interior puedan llegar a su destino sin utilizar recursos propios.

5.2.1. Públicos de la campaña

Tomando en cuenta el análisis de la organización que demuestra que ésta apunta a un público de mujeres que residen únicamente en la capital y que tienen un nivel socioeconómico elevado, se plantea un nuevo público objetivo para la campaña a ser llevada adelante.

El público al cual se dirigirá la campaña será a mujeres de nivel socioeconómico bajo a medio de todo el país. De todas formas, se aceptaran todas las mujeres que tengan intenciones de emprender.

Las mujeres deberán tener entre 18 y 50 años. El rango de edad está determinado por la energía que estas poseen y puedan dedicarle a asistir a talleres y charlas. También, comúnmente las mujeres mayores de esta edad no poseen un buen manejo de redes sociales y computación, aptitudes que son necesarias para el desarrollo de los talleres. De todas formas, al igual que mujeres que no entren dentro del perfil socioeconómico buscado, si alguna demuestra interés en las charlas realizadas podrán asistir.

Estas son mujeres que han tenido experiencia en el mundo laboral y que son creativas y determinadas, pero al momento de abrir un negocio propio, no saben por donde comenzar a encararlo.

Las mujeres a las que OMEU busca incorporar en sus programas también son creativas y tienen voluntad de aprender. Están dispuestas a reunirse semanalmente con el fin de recibir una guía para sus negocios.

También, son mujeres que no se sienten lo suficientemente capacitadas para emprender. Esto se demuestra en el estudio detallado en el tercer capítulo, realizado por *Deloitte* y la

Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo (IEEM), donde solo el 50% de las mujeres respondieron afirmativamente a la pregunta de si consideraban que estaban preparadas para comenzar un emprendimiento.

5.2.2. Acciones de la campaña

Las acciones que se llevarán adelante como parte de la nueva campaña inclusiva de la Organización de Mujeres Emprendedoras del Uruguay se desarrollarán en el marco de tres ejes: ciclos de charlas, talleres y programas de mentores.

Los ciclos de charlas se realizarán en distintas comunas de la capital, como la Comuna 13 ubicada en el barrio de Sayago. También se realizarán en distintas intendencias de las capitales de los Departamentos del interior del país. Esto tendrá como objetivo dar a conocer a la organización ante grupos de mujeres de barrios de bajos recursos en la capital y de barrios en el interior del país.

En estas charlas, se buscará presentar contenido sobre aspectos básicos de tener un negocio, desde dar una aproximación sobre los números y cuentas de un negocio y los procedimientos legales para tener un negocio en blanco, hasta cómo hacer para crear un valor diferencial en el negocio.

Luego de proveer esta corta clase con conocimiento básico para abrir un negocio, se presentará a la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay, con el fin de que estas mujeres tengan su primer aproximación a la organización. Se las invitará luego a que se presenten en el taller.

Como fue mencionado previamente, los talleres también son partes del plan de acción de la organización. Una vez se obtenga una lista de todas las mujeres que están interesadas en participar de estos (a partir del ciclo de charlas), se separarán a las mujeres de acuerdo a los rubros en los que se desarrollan o buscan desarrollarse. De esta forma, en grupos de 7 a 10

mujeres, se llevarán adelante los talleres que consistirán en 4 encuentros a lo largo de un mes.

En estos talleres, se creará un espacio en el que cada mujer conozca a las otras que pertenezcan y se darán asesoramientos según el rubro al cual pertenezca el grupo. También, al ser talleres de pocas personas, habrá espacio para dedicarle a las preguntas de las mujeres que atiendan.

Por último, a las mujeres que tengan el proyecto con mayor probabilidad de éxito, se las invitará a formar parte al programa de mentoreo. Este programa consistirá en asignar una mentora por proyecto. La mentora debe de ser socia de la Organización y por sus servicios se le descontará la mensualidad por pertenecer a la organización durante tres meses. Aunque este resulte un beneficio por colaborar con la organización, es de carácter simbólico y el trabajo de la mentora será principalmente *Ad Honorem*.

La mentora buscará encaminar el proyecto de esta mujer, asesorándola específicamente en qué decisiones tomar, asesorándola en cómo conseguir los fondos para la realización del proyecto, colaborando con la definición del plan de negocios, entre otros. La mentora también analizará, con ayuda de la organización, la posibilidad de ayudar a la mujer a presentar su proyecto ante organismos que funcionen como incubadoras y semilleros de emprendimientos, como los son la ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación) y la ANDE (Agencia Nacional de Desarrollo).

5.2.3. Medios a utilizar

La estrategia de comunicación a utilizar estará delimitada por tres medios en general, los online a través de las redes sociales que la organización ya posee y la base de datos para *mailing*; los levantamientos de la prensa escrita y televisiva del país; y comunicación provista por entes estatales como el MIDES (Ministerio de Desarrollo Social).

A través de las redes sociales, *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* se comunicarán los eventos que se están llevando adelante. Una vez que las interesadas estén confirmadas como integrantes del programa de mentores se realizarán posts sobre las historias de cada una, su proyecto y las expectativas que tienen del programa.

En particular en *Facebook* y *Twitter* se compartirán también enlaces de medios de comunicación tradicionales en el Uruguay, como lo son el diario *El País* o *El Observador*, entre otros. También serán plataformas a través de las cuales se comunicarán los resultados de nuevas investigaciones, tanto a nivel nacional como internacional sobre la participación de la mujer en distintos ámbitos sociales y laborales.

En la red social de *Instagram* se utilizará contenido más visual, sin excesos de texto. A través de esta plataforma se buscará contar historias sobre mujeres que hayan logrado aportar desde un punto de vista social o innovador algo a su comunidad. Estas historias buscarán inspirar a las mujeres que siguen a la organización en esta red social a tomar acción y llevar adelante los proyectos que se propongan.

Estos testimonios ayudarán tanto para generar contenido nuevo para las redes sociales, como para incentivar a otras mujeres a que emprendan. También servirán de guía para encarar el programa, con nuevas propuestas y recomendaciones.

Los *newsletters* que serán enviados a aquellas personas que estén en las bases de datos de la organización serán principalmente informativos, ya que buscarán dar a conocer los distintos proyectos que se estarán llevando adelante. Además, tendrán el fin de conseguir personas que quieran colaborar con las nuevas emprendedoras. Servirán para crear una red de mujeres que posean herramientas empresariales en ciertas áreas y aquellas que necesitan asesoramiento.

En cuanto a la utilización de volantes y carteleros en el MIDES, este medio buscará alcanzar a mujeres que pertenezcan a nivel socioeconómicos inferiores. También se buscará informar

a los empleados públicos que atienden las distintas oficinas públicas para que puedan proveer una información adicional a aquellas mujeres que se encuentren interesadas en los programas que ofrece la organización.

5.3. Técnicas de seguimiento y evaluación de la campaña

La etapa de seguimiento y evaluación es una etapa fundamental para cualquier campaña, sea para empresas u organizaciones. La importancia de ésta radica en el reconocimiento de los errores de las pautas o del mismo mensaje, para realizar las modificaciones necesarias que aseguren o acerquen a la campaña a cumplir con su objetivo.

La parte de la campaña más fácil de lograr seguir y evaluar es aquella realizada a través de redes sociales. Los programas y funciones de métricas que poseen las distintas redes sociales pueden dar información exacta sobre acerca de a cuántas personas ha alcanzado, cuántas han ingresado a los links y cuántas han interactuado con dichas publicaciones.

Se buscará lograr aproximadamente 50 mil impresiones por cada publicación auspiciada por la organización, con un margen de error de un 15%. En caso de que dicha o dichas publicaciones no alcancen las impresiones esperadas, se procederá a cambiar los filtros que definen los perfiles de las personas a las que se les muestra la publicación. Mediante la prueba y error se definirán los filtros óptimos para las publicaciones en redes sociales de la organización.

En cuanto a los folletos que se dejarán en el Ministerio de Desarrollo, se medirá la respuesta evaluando cuántos folletos han sido tomados y preguntándole a las personas que atienden si se han realizado preguntas acerca de estos folletos. También se medirá la efectividad de utilizar este recurso preguntándoles a las mujeres que asistan a las charlas en las distintas comunas barriales cómo se han enterado de las mismas. Dependiendo de la cantidad de

respuestas afirmativas ante esta pregunta, se determinará si esta forma de comunicar los proyectos de la organización han sido efectivos.

Con el fin de conocer a este público de mejor manera, y de esta forma optimizar los esfuerzos comunicacionales, también se buscará consultarle a las asistentes a las charlas, de qué forma creen que la comunicación pueda ser realizada de manera más efectiva, además de que refieran el ciclo de charlas a otras personas de sus barrios que puedan llegar a ser beneficiadas con estas.

5.4. Comunicación interna

La comunicación interna es un eje fundamental en cualquier empresa u organización, ya que es esta la que permite el buen funcionamiento de las agrupaciones. También, es fundamental para la cultura e imagen de la organización o empresa, ya que son los mismos empleados los encargados de difundir estas cuestiones.

Es necesario en los ámbitos laborales tener una comunicación formal, que pueda prevenir roces entre empleados y que sirva como una guía ante las perturbaciones externas que puedan existir en la organización u empresa.

Parte del control de estas perturbaciones externas debe estar dado por un protocolo a seguir para momentos de nuevas incorporaciones a la organización, ya que puede ser un momento de disrupción en los métodos y formas de trabajo que se llevan adelante.

Como fue mencionado previamente, la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay cuenta actualmente con tan solo dos personas que se dedican a tiempo completo a la organización. Esto causa que estas empleadas tengan que dividir las tareas y desenvolverse en áreas en las cuales no están completamente preparadas.

Para desarrollar una filosofía de comunicación interna de OMEU, el equipo entero debe sentir una conexión y compromiso con la causa de la organización para poder, de esta

forma, desempeñar su trabajo de la mejor manera. La retroalimentación, la participación y el compromiso es una tarea que no debe cumplir solo la directora de la organización, sino que es responsabilidad de cada miembro del equipo constituyente de OMEU.

Los objetivos del encargado de comunicación, se centrarán en la difusión de las charlas y proyectos de la ONG, de asegurarse que la comunicación interna de la organización sea fluida, por la transmisión de costumbres, valores y la cultura corporativa a todos los públicos de la organización, y de mantener una relación estrecha con estos.

La cultura corporativa gira en torno a 3 ejes: la herencia y las tradiciones de la organización, que incluye capacitaciones, espacios para sugerencias, un ambiente de trabajo informal y relajado y, por último, el compromiso y seguimiento de los públicos; los valores compartidos que incluyen el respeto, la igualdad, el apoyo y comunicación formales y la explotación de las fortalezas de cada integrante del equipo de trabajo; el último eje está constituido por las características y comportamientos que está compuesto por la predisposición y voluntad al momento de ayudar a los compañeros, el trabajo en equipo, la fomentación a nuevas sugerencias y la inclusión de nuevas personas al equipo de trabajo.

5.4.1. Selección y capacitación del equipo

Para sostener la cultura de la organización, es necesario que los integrantes de esta la respalden. Los individuos que se vean involucrados deben interesarse por sus proyectos y llevarlos adelante con la mayor eficiencia y voluntad. Es por esto que es primordial la capacitación de nuevos integrantes al equipo de trabajo.

También se debe tener en cuenta que al ser una organización con pocas empleadas, es fundamental la atención que estas dan o que algún nuevo ingresante a la organización provea ya que puede alterar la imagen de la organización y modificar toda la cultura.

En cuanto a la capacitación del equipo, es fundamental para el rol de la organización que los empleados muestren un compromiso con todos los proyectos y acciones que se llevan adelante. La capacitación se llevará adelante in-site, con el trabajo del día a día pero siempre bajo la tutoría de las personas que ya están efectivas en la organización. El hecho de tener un tutor pero mantener un concepto de “aprender sobre la marcha” generará la inclusión inmediata de los nuevos integrantes del equipo, dándoles un espacio para sugerencias de optimización y eficiencia de las tareas; en otras palabras, un nuevo punto de vista y fomenta la creatividad.

Al momento de comunicar y dar atención a los públicos, es fundamental la motivación de todo el equipo. La buena voluntad al momento de prestar ayuda a los públicos vinculados a la organización solo se puede mantener de esta forma. Una manera de llevar adelante esto es, como fue explicado antes, dando un espacio a todas las personas involucradas donde puedan hacer sus comentarios y sugerencias acerca de cómo mejorar diversos aspectos de la organización.

Conclusiones

A partir de lo presentado en el desarrollo del trabajo expuesto en las páginas previas, y retomando aquellos objetivos planteados al comienzo del Proyecto Profesional, en esta etapa de conclusiones se analizará de forma integral, cuáles han sido los componentes que llevan a que el plan comunicacional desarrollado sea uno exitoso.

Para comenzar el análisis, se debe reiterar que el objetivo de este trabajo era el desarrollo de un plan comunicacional que logre que las mujeres en el Uruguay se sientan confiadas y con las herramientas necesarias para comenzar sus propios emprendimientos. Este objetivo, también se encuentra alineado a los objetivos generales de la organización. Esto es fundamental ya que el plan de comunicación debe de ser acorde y estar relacionado a las necesidades de la organización.

Para tener una idea de por donde se debía comenzar a plantear el plan de comunicación, fue necesario realizar un análisis del contexto de la mujer en el mundo laboral, tanto en un marco internacional como en uno nacional del país donde se desenvuelve OMEU, en el Uruguay. Esto fue fundamental para entender por qué es que estas no emprenden tanto como los hombres.

Diversas investigaciones dejaron en evidencia el hecho de que la representación femenina en los ámbitos laborales es mucho menor que aquella de los hombres. Esto incluye en puestos de jerarquía adentro de las empresas, en la política y en el mundo emprendedor. Cuando se les preguntó a estas específicamente por qué no emprenden, los resultados de las investigaciones demostraron que era porque no sentían que tenían las herramientas necesarias para emprender.

Es por esto que el plan comunicacional, y las acciones que busca llevar adelante la nueva campaña realizada por la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay, está relacionada a buscar proveerles a estas de las herramientas que puedan llegar a hacerles

falta al momento de emprender. También, al darles el apoyo y el seguimiento personalizados que son necesarios para el comienzo de un nuevo proyecto, esto les provee a las mujeres una red de seguridad que las fomenta a seguir adelante con estos.

OMEU también puede fomentar a que más mujeres emprendan al enseñarles y darles la posibilidad a aquellas que posiblemente nunca lo hayan considerado como una opción. Esto se convierte en una posibilidad a través de ciclos de charlas, talleres y programas de mentores, enfocados en mujeres de barrios de niveles socioeconómicos más bajos y del centro del país también.

El hecho de realizar acciones que sean inclusivas y para todo tipo de mujeres también ayudará a cambiar la imagen que posee actualmente esta organización, que es la de una organización elitista que apunta principalmente a mujeres de niveles socioeconómicos, cambie por una imagen de una organización que apunta a todas las mujeres.

Para que esto funcione es necesario, además de establecer las acciones, realizar un plan de comunicación efectivo, que apunte a todas las mujeres del país, y a su vez que este sea eficiente, y que por la menor cantidad de inversión monetaria posible se puedan alcanzar a todas estas mujeres.

La eficiencia está también directamente relacionada a las técnicas de seguimiento y evaluación de la campaña, las cuales se pautarán principalmente en las redes sociales. El mayor beneficio que poseen las redes a utilizar, es que además de ser más económicas que medios tradicionales, tienen herramientas de análisis exactos, donde se puede observar cuántas personas han sido alcanzadas por el mensaje, cuántas han interactuado con los links, y cuántas las han compartido.

Otro de los beneficios fundamentales de lanzar la comunicación de la nueva campaña por redes sociales, es que estas permiten segmentar al público objetivo de manera más específica, por edades, sexo, gustos, entre otras. Esto permite que las inversiones

monetarias que sean destinadas a la campaña sean destinadas a apuntar a personas que tienen más probabilidades de resultar interesadas por la propuesta de OMEU.

Estos dos beneficios permiten también optimizar la campaña, lo que quiere decir que esta se puede modificar hasta llegar al punto de hacer rendir el presupuesto de la mejor manera posible. A través del análisis de a cuántas personas ha alcanzado la campaña, se puede determinar si la segmentación que fue utilizada, ha funcionado o no. Esto da la posibilidad de cambiar estas segmentaciones por otras que funcionen mejor para alcanzar al público deseado. Este es el único medio con el que se puede modificar la pauta tomando en consideración estadísticas que son tanto reales como en tiempo real.

Detallando la forma en la que la Organización de Mujeres Emprendedoras llevará adelante su nueva campaña, y las pequeñas alteraciones en su comunicación interna, que contribuyen a la formalización de la comunicación entre sus empleadas actuales y futuras, se puede observar que hay aspectos enormes de la sociedad que pueden cambiar a través de una comunicación efectiva.

El cumplimiento del plan comunicacional propuesto colaborará en hacer sentir a estas mujeres que tienen las herramientas necesarias para emprender. Esto, además de proveerles una situación laboral y económica estable, es de suma importancia ya que las convierte en personajes activos dentro de la economía del país.

Cuando cualquier persona en el país emprende, especialmente si es un emprendimiento que puede ser realizado a larga escala, incluyendo también sus oportunidades de ser exportable a otros mercados de distintos países, no es solo una gran oportunidad para la persona, como fue mencionado previamente, sino que también es una manera que la economía de un país tiene para ingresar nuevas inversiones, plantarse en mercados internacionales y, más importante y primordial, son nuevas fuentes de trabajo.

Es de suma relevancia observar al grupo de mujeres que se proponen como público en el plan comunicacional creado, a las que actualmente OMEU no se dirige, ya que son sectores a los que no se les ha dado una voz, especialmente en ámbitos como los del emprendedurismo. El hecho de que no se les haya dado una voz, hace que el mercado no esté tomando en cuenta sus ideas, que muchas veces pueden ser innovadoras y revolucionarias. Es un sector al cual no se le está viendo un potencial, y siempre nuevas mentes, con distintas realidades, pueden proponer cosas completamente distintas.

Se puede concluir que los objetivos que se han planteado en una primera instancia se han cumplido, ya que a través del plan comunicacional propuesto, con un alcance mayor a distintas mujeres, y las actividades que propone la organización, la organización alcanzará a más mujeres. Esto ha sido realizado, como se explicó previamente, a través de la utilización de medios como lo son las redes sociales.

También se puede establecer que la imagen de la organización cambiará cuando se comience a llevar adelante el plan de comunicación propuesto, ya que a partir de este se comenzará a apuntar a mujeres de todos tipos de sectores sociales y regiones del país, y se dejará de considerar a la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay como una organización elitista que se enfoca en hacer sociales en vez de disminuir la desigualdad entre los géneros en los distintos ámbitos laborales uruguayos.

Cómo conclusión final sobre el trabajo, se debe destacar el potencial que posee la comunicación para todos los ámbitos. Como fue explicado previamente, este plan comunicacional puede cambiar las vidas de muchas mujeres, incluyéndolas al mercado laboral como emprendedoras y de esta forma modificar la economía del país. Pero también es una gran ayuda y contribución a lo que es la desigualdad entre el hombre y la mujer en todas partes del mundo.

Si la comunicación tiene este potencial de cambiar aspectos tan grandes de la humanidad, como lo es la desigualdad de género, también nos podemos preguntar ¿qué más podemos cambiar a través de la comunicación? ¿Podrá tener la capacidad de frenar guerras o cambiar estereotipos que generan la discriminación?

Esto puede llevar adelante mediante planes comunicacionales que contemplen los distintos aspectos de las sociedades a las que se quieren dirigir y que tengan objetivos claros y concisos que puedan ser alcanzados.

También, para la búsqueda del cumplimiento de planes tan ambiciosos es necesario disponer de mucho tiempo, y realizar la comunicación con mucha paciencia, ya que, al final de cuentas lo que se está haciendo es educar a las sociedades a través de mensajes.

Lista de Referencias Bibliográficas

- Alonso, G., Arébalos, A., (2009). *La revolución horizontal: el poder de la comunicación en manos de la gente*. Buenos Aires, Argentina, Ediciones B.
- Alvarado, M. C., (2005). La publicidad social: concepto, objeto y objetivos. *Revista de Estudios para el Desarrollo Social de la Comunicación*. Redes.Com. Núm. 2. Sevilla.
- Benet, V. J., Aldás, E. N., (2003). *La publicidad en el tercer sector: tendencias y perspectivas de la comunicación solidaria*. Barcelona, España, Icaria.
- Billorou, O., (1998), *Introducción a la publicidad*. Buenos Aires, Argentina, Librería Editorial El Ateneo.
- Crossen, C. (1996). *La Verdad Manchada: la manipulación de los hechos en Norte America*. Nueva York, Estados Unidos de America, Touchstone.
- Fernandez Escalante, F. M. (1989). *Ciencia de la información y relaciones públicas: comunicaciones teoría de la opinión pública*. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi.
- IEEM, Escuela de Negocios. (2014-2017). Investigación. Montevideo, Uruguay: Universidad de Montevideo. Recuperado de: <http://www.ieem.edu.uy/investigacion>
- INE, Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). Encuesta continua de Hogares. Montevideo, Uruguay. Recuperado de: <http://ine.gub.uy/documents/10181/30865/ECH+Julio+2017/14041fbf-0cf3-4cb2-b074-eba003231f28>
- Kotler, P., Roberto, E. L., (1992). *Marketing Social: estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid, España, Díaz de Santos.
- McCamy, J. L., (1964). *La opinión y la administración pública*. Alabama, Estados Unidos de América, Universidad de Alabama.
- McKinsey&Company. (2016). *Mujeres en el lugar de trabajo*. Recuperado de <http://www.mckinsey.com/global-themes/women-matter>
- Passanante, M. I. (1987). *Pobreza y acción social en la historia Argentina : de la beneficencia a la seguridad social*. Buenos Aires, Argentina, Humanitas.

Uruguay: los hombres emprenden más que las mujeres. (10 de mayo de 2017). Telenoche. Recuperado de: <http://www.telenoche.com.uy/sociedad/uruguay-los-hombres-emprenden-mas-que-las-mujeres.html>

World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Re

Bibliografía:

- Alonso, G., Arébalos, A., (2009). La revolución horizontal: el poder de la comunicación en manos de la gente. Buenos Aires, Argentina, Ediciones B.
- Alvarado, M. C., (2005). La publicidad social: concepto, objeto y objetivos. Revista de Estudios para el Desarrollo Social de la Comunicación. Redes.Com. Núm. 2. Sevilla.
- Agencia Nacional de Investigación e Innovación, (2018). Acerca de ANII. Montevideo, Uruguay. Recuperado de: <http://www.anii.org.uy/institucional/acerca-de-anii/#/acerca-de-anii>
- Asch, S. (1964). Psicología social. Buenos Aires, Argentina, Eudeba.
- Asociación Nacional de Organizaciones no Gubernamentales Orientadas al Desarrollo, (2018). Nuestros Asociados. Montevideo, Uruguay. Recuperado de: <https://www.anong.org.uy/nuestros-asociados.html>
- Benet, V. J., Aldás, E. N., (2003). La publicidad en el tercer sector: tendencias y perspectivas de la comunicación solidaria. Barcelona, España, Icaria.
- Billorou, O., (1998). Introducción a la publicidad. Buenos Aires, Argentina, Librería Editorial El Ateneo.
- Capriotti, Paul (2007). Gestión de la marca corporativa. Planificación del perfil de identidad corporativa para marcas globales. Buenos Aires, Argentina, Edición La Crujía.
- Cifra. (2014). Actitudes hacia la participación de mujeres en política y mecanismos de acción afirmativa en Uruguay. Recuperado de: http://www.cotidianomujer.org.uy/sitio/attachments/article/1525/Estudio_CIFRA.pdf
- Crossen, C. (1996). La verdad manchada: la manipulación de los hechos en Norte America. Nueva York, Estados Unidos de America, Touchstone.
- Fernandez Escalante, F. M. (1989). Ciencia de la información y relaciones públicas: comunicaciones teoría de la opinión pública. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi.
- GEM, (2016). Monitoreo Global de Emprendedurismo. Boston, Estados Unidos, Babson College.

- IEEM, Escuela de Negocios. (2014-2017). Investigación. Montevideo, Uruguay: Universidad de Montevideo. Recuperado de: <http://www.ieem.edu.uy/investigacion>
- INE, Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). Encuesta continua de Hogares. Montevideo, Uruguay. Recuperado de: <http://ine.gub.uy/documents/10181/30865/ECH+Julio+2017/14041fbf-0cf3-4cb2-b074-eba003231f28>
- Kotler, P., Roberto, E. L., (1992). Marketing Social: estrategias para cambiar la conducta pública. Madrid, España, Díaz de Santos.
- Kotler, P., Zaltman, G. (Julio de 1971). Marketing social: una aproximación a un cambio social planeado. Diario de marketing. Volumen (35), p. 3-12.
- McCamy, J. L., (1964). La opinión y la administración pública. Alabama, Estados Unidos de América, Universidad de Alabama.
- McKinsey&Company. (2016). Mujeres en el lugar de trabajo. Recuperado de <http://www.mckinsey.com/global-themes/women-matter>
- Montevideo Portal, (2014). Villalobos presenta a España como ejemplo para Uruguay en igualdad de sexos. Montevideo, Uruguay. Recuperado de: <http://www.montevideo.com.uy/Mujer/Villalobos-presenta-a-Espana-como-ejemplo-para-Uruguay-en-igualdad-de-sexos-uc232400?plantilla=1391>
- Naciones Unidas, (2017). La representación de las mujeres en la vida política se ha estancado, señalan ONU Mujeres y UIP. Nueva York, Estados Unidos. Recuperado de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2017/03/la-representacion-de-las-mujeres-en-la-vida-politica-se-ha-estancado-senalan-onu-mujeres-y-uip/>
- Observatorio de Igualdad de Género. (2014). Índice de feminidad en hogares pobres. Recuperado de: <http://oig.cepal.org/es/indicadores/indice-feminidad-hogares-pobres>
- Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay. (s. f.). Objetivos. Recuperado de <http://www.omeu.org.uy/eventos-novedades/proximos-eventos/394-liderando-el-cambio-programa>
- Participación política de las mujeres en Uruguay. (23 de abril de 2014). UyPress. Recuperado de: <http://www.uypress.net/auc.aspx?50682,131>

- Passanante, M. I. (1987). Pobreza y acción social en la historia Argentina : de la beneficencia a la seguridad social. Buenos Aires, Argentina, Humanitas.
- Pérez, V. (2005). Las mujeres uruguayas y la representación política: a 60 años de las Declaraciones Americana y Universal. Facultad de Ciencias Sociales de Uruguay, Montevideo, Uruguay. Disponible en: <https://www.fder.edu.uy/sites/default/files/2016-11/02-mujeres-uruguayas-representacion-politica.pdf>
- Poder Legislativo, (1989). Actividad Laboral. Montevideo, Uruguay. Recuperado de: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp9007153.htm>
- Scheinsohn, Daniel (1977). Más allá de la imagen corporativa. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- The Church of Jesus Christ of Latter-Day Saints. (2017). About Us. Recuperado de: <https://www.lds.org>
- Universidad de la República Uruguay. (Noviembre, 2013). Principales características de los estudiantes de grado de la Universidad de la República en 2012. Recuperado de: www.universidad.edu.uy/renderResource/index/resourceId/30152/siteId/1
- Uruguay: los hombres emprenden más que las mujeres. (10 de mayo de 2017). Telenoche. Recuperado de: <http://www.telenoche.com.uy/sociedad/uruguay-los-hombres-emprenden-mas-que-las-mujeres.html>
- Wilensky, A. (2003). La Promesa de la Marca. Buenos Aires, Argentina Temas.
- Women`s Environment and Development Organization. (2018). Vission & Mission. Recuperado de: <http://wedo.org/about-us-2/vision-mission-2/>
- World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.p
- Young Woman Church Association. (2017). Quiénes Somos, Historia. Recuperado de: <http://www.ycwa.org/site>