

**TITULO :**

ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA LAS PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS DEL PARTIDO DE LA MATANZA”

B-132  
INFORME FINAL

**UNIDAD EJECUTORA :**

Departamento: Ciencias Económicas

**DIRECTOR :**

Nombre y apellido : Jorge Elbaum

**MIEMBROS DEL EQUIPO :**

Alem, Beatriz  
Baravalle, Clotilde  
Contrera, Guillermo  
Cordero, Liliana  
Gabiau, Marcela  
Lema , Carlos  
Lopez, cristina  
Razu, clara  
Szpigiel, Daniel  
Romero, Sara

## **Indice**

<b>Resumen</b>	<b>Pág.1</b>
<b>Introducción</b>	<b>Pág.1</b>
 <b>Desarrollo</b>	
<b>Actividad Industrial del Partido de La Matanza</b>	<b>Pág.5</b>
<b>Estrategias de comunicación en las PYMES</b>	<b>Pág.14</b>
<b>Las organizaciones comerciales y la imperiosa necesidad de marcar la diferencia</b>	<b>Pág.16</b>
<b>Herramientas de comunicación y sus variantes</b>	<b>Pág.25</b>
<b>Herramientas de trabajo en comunicación interna</b>	<b>Pág.28</b>
<b>Relaciones Laborales en las PYMES</b>	<b>Pág.32</b>
<b>Las agencias de desarrollo local</b>	<b>Pág.44</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>Pág.54</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>Pág. 57</b>

### **Resumen**

En la actualidad resulta evidente la existencia de una estrecha interrelación entre los procesos de desarrollo local y la capacidad de las personas u organizaciones, tanto públicas como privadas, de producir concertaciones amplias y generar redes articuladoras de los diferentes esfuerzos con el propósito de conformar las condiciones necesarias que permitan impulsar crecimiento económico y desarrollo social. Enmarcado en dicho contexto, se plantea este trabajo, cuyo objeto es proponer algunas estrategias empresariales que de alguna manera propendan a estimular la dinámica y el desarrollo de las localidades, y que, entre otros aspectos, permitan la conformación de redes capaces de estructurar plataformas económicas que promuevan procesos de cambio para el mejoramiento del bienestar colectivo. Para alcanzar tal propósito, se realiza un análisis descriptivo documental que permite caracterizar algunos elementos del desarrollo local y la asociatividad empresarial. Se concluye que construyendo lazos de confianza, fomentando procesos de cooperación interempresarial y de los sectores empresariales con otras organizaciones públicas, privadas y la comunidad; impulsando procesos evolutivos de especialización y de innovación a partir de compartir conocimientos y el reforzamiento de competencias; identificando escenarios e impactando socialmente, se puede mejorar el desempeño de las empresas y del territorio en su conjunto.

## **Introducción**

Se puede considerar que el desarrollo está ligado con dos factores importantes como lo son la tecnología y las instituciones.

De hecho existe en la literatura referida al tema un vuelco importante hacia el lado de la tecnología, descuidando aspectos institucionales.

Los cambios institucionales, particularmente en los países en vías de desarrollo, están siendo analizados en mucho menor grado que la tecnología como elemento determinante del desarrollo.

Al igual que la revolución industrial, que no fue solamente un profundo cambio tecnológico, sino que supuso una profunda transformación social que obligó a un repensar de las instituciones que regulaban la acción colectiva, los actuales cambios tecnológicos que cambiaron el escenario internacional, exigen nuevas definiciones y estrategias.

La revolución industrial fue también una transformación institucional de la sociedad porque las relaciones sociales entre clases fueron modificadas por los cambios ocurridos en la organización de la producción de bienes. Se puede pensar, entonces, la incidencia que va a tener la nueva tecnología, una revolución que está incidiendo en todos los órdenes de la actividad humana, que redefine una organización de la producción de bienes y servicios, pero, que a su vez, incide necesariamente y con mayor fuerza que nunca en las formas de gobernar. Excluir del debate y de la acción los necesarios cambios institucionales que supone una revolución digital es perder de vista la magnitud de la transformación que estamos viviendo. El principal problema de los países en vías de desarrollo sigue siendo su incapacidad institucional para acompañar y adaptarse a los cambios, particularmente, y como veremos luego, para considerar un nuevo y complejo marco institucional que permita gestionar un conocimiento distribuido que es preciso integrar.

Este nuevo marco institucional se caracteriza por dos niveles claramente diferenciables que se relacionan y condicionan entre sí. Por un lado un nivel macro, al cual estamos mayoritariamente acostumbrados en los países en vías de desarrollo, que está constituido por las instituciones del Estado que establecen las reglas de acción colectiva y que comúnmente asociamos con los Gobiernos. El otro nivel, mucho menos desarrollado e integrado en los países en vías de desarrollo, es un nivel institucional que podemos ver como micro, que se rige por normas completamente diferentes al otro y que integra a instituciones formales e informales basadas en la confianza recíproca y en la complementariedad de funciones. Este nivel se puede identificar como un "sistema local de desarrollo". Dentro de este nivel podemos colocar a las agencias de desarrollo, donde se considera a grupos pequeños de individuos que se identifican de acuerdo a sus intereses, historia y afinidades como un grupo más amplio y que participan compartiendo conocimientos muy diversos que es preciso integrar para los propósitos del grupo (empresas, centros tecnológicos, centros de investigación, organizaciones de la sociedad civil, entes financieros).

## **Fundamentos teóricos**

### **La asociatividad empresarial**

Según Rosales (1997), la asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial en el que cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y su

autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su participación en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima o generar una relación más estable en el tiempo, como puede ser la investigación y el desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías, las cuales son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

Ahora bien, el proceso de asociatividad empresarial, desde la perspectiva del desarrollo local, estimula la configuración de sistemas empresariales que buscan la formación de entornos competitivos e innovadores mediante el aprovechamiento de determinadas externalidades derivadas de su agrupación en el territorio, así como también de las ventajas asociadas a la tradición empresarial del territorio y las relaciones comerciales y de cooperación para competir ligadas a la proximidad.

En la práctica, el concepto de asociatividad ha permitido la estructuración de algunas estrategias colectivas que utilizan las empresas para enfrentar el proceso de globalización desde lo local y que algunos autores han denominado cluster empresariales (Porter, 1991), sistemas productivos locales (Vázquez Barquero, 1998), distritos industriales (Becattini, 1979; Marshall, 1980; Amin, 1995; entre otros). Al hacer uso de esta estrategia, la actividad empresarial se realiza en el marco de redes formales e informales, relaciones y determinados eslabonamientos productivos con proveedores, clientes y mercados, reflejando experiencias de endogenización del desarrollo en las que sobresalen algunos aspectos:

- El territorio es concebido como un conjunto organizado de agentes y de instituciones (públicas, privadas, sector científico-tecnológico, organizaciones gremiales, etc.) y recursos que interactúan dialécticamente con el entorno.
- Se rescata la importancia de los factores históricos, sociales, institucionales y ambientales sobre el proceso de transformación socioeconómica de un territorio.
- Se remarca la importancia de la calidad, dotación y orientación de las infraestructuras básicas y los servicios avanzados de apoyo a la producción existentes en el entorno territorial.
- Se priorizan acciones colectivas sobre las individuales y la importancia del establecimiento de redes horizontales, alternativas a las redes jerárquicas públicas y de mercado, que permitan y favorezcan la acumulación e interrelación más rápida de activos y destrezas especializadas, faciliten una mejor información y percepción permanente de las señales del mercado, reduzcan los niveles de incertidumbre y los costos de transacción, presionen a las empresas

para innovar e invertir y estimulen la dinámica empresarial (Vázquez Barquero, 1999). En suma, la asociatividad es una estrategia colectiva que se ha ido constituyendo en un requisito para la sobrevivencia de las empresas, así como en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas.

### *El capital social y su vinculación con la asociatividad empresarial*

A los fines de una mejor comprensión del proceso de asociatividad empresarial, se estima necesario establecer su vinculación al capital social, el cual, según Kliksberg (2000), es un concepto que aún está en construcción, que no tiene una definición aceptada de manera consensual, pero que cada vez más existe la impresión generalizada de que, al percibirlo e investigarlo, las disciplinas del desarrollo están incorporando

al conocimiento y a la acción un amplísimo número de variables que desempeñan roles importantes en el capital social. Para Putnan (1995), precursor del análisis del capital social, consiste en rasgos de la organización social, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación para el beneficio mutuo. Por su parte, Luckesh (2000) expresa que el potencial social “comprende condiciones contextuales, comportamientos, habilidades, competencias, valores e identidad, que, de acuerdo con muchas experiencias, son conductoras de estrategias para el desarrollo sostenible”. De acuerdo con este enfoque, el desarrollo sostenible solo es posible utilizando y fortaleciendo los elementos que componen este concepto y que a continuación se describen:

Principios sistémicos:

*Competencia*, la capacidad y el deseo de hacer mejor lo que otros también hacen.

*Cooperación*, ayuda mutua para alcanzar los objetivos.

*Participación*, compromiso activo en la toma de decisiones y en la materialización de estas decisiones.

*Subsidiaridad*, lograr que, de abajo hacia arriba, cada nivel de decisión y acción dele gue lo menos posible hacia arriba, de forma tal que los resultados totales se maximicen al menor costo económico, social y ambiental.

Niveles lógicos:

*Valores*, los principios más permanentes que guían la acción cotidiana.

*Habilidades*, capacidades para alcanzar resultados de un tipo determinado en un campo determinado.

*Comportamientos*, maneras interiorizadas más o menos constantes de responder ante los estímulos.

*Contexto*, conjunto de elementos culturales, tangibles y no tangibles, que rodean la actividad desplegada y la condicionan.

Palancas transformadoras:

*Visión sistémica*, percepción de las realidades como conjunto de elementos que interactúan permanentemente.

*Aprendizaje colectivo*, formas de aumentar el conocimiento mediante el compartir de experiencias empíricas y su análisis continuo.

*Visión compartida*, la que se logra como resultado del aprendizaje colectivo.

*Autogobierno*, capacidad de una comunidad para tomar sus propias decisiones y llevarlas a la práctica sin recurrir a niveles superiores de decisión y acción.

En el caso de las empresas, lo que se busca es construir y mantener organizaciones eficientes a través de la confianza y el sentido común, es decir, a través del capital social, el cual las beneficia reduciendo costos de transacción, tales como negociaciones, información imperfecta y capas de burocracia innecesaria.

Según Castellano (2005), el capital social afecta a las empresas de cuatro formas:

a) *Dentro de la empresa*: promueve una mejor coordinación entre individuos y departamentos; el trabajo en equipo puede mejorar la eficiencia y la calidad, con lo que es probable que trabajadores y accionistas sientan crecer un sentido de orgullo en su trabajo, siendo parte de una entidad que hace una contribución positiva a su comunidad entorno.

b) *Entre empresas*: la confianza es el fundamento de la cooperación, y afrontar negocios en conjunto desarrolla relaciones más profundas que pueden servir en el futuro para otros proyectos.

c) *Entre sectores*: reconocer la importancia de las asociaciones intersectoriales, tanto para negocios sostenibles como para el desarrollo sostenible, promueve sinergias,

interdependencia y capital social entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil.

d) Dentro *de la sociedad*: el capital social afecta a los tipos de empresas que son exitosas, creando un ambiente positivo o negativo para el desarrollo del sector privado. Sin embargo, cuando el capital social es desarrollado con los socios incorrectos o cuando los niveles de confianza se ven confinados y no existe suficiente autonomía, las empresas pueden sufrir por información falsa, pecar por ingenuidad, perder reputación y, por último, ver disminuir sus beneficios. Por otra parte, el capital social puede tomar la forma de corrupción dentro de una empresa o entre empresas o entre empresas y gobierno. Los carteles, por ejemplo, son el resultado del capital social cuando un grupo de empresas se unen para establecer precios muy altos para sus productos, rompiendo así la competencia, lo cual es bueno para ellas, pero terrible para los consumidores.

En resumen, como resultado de las relaciones que surgen enmarcadas dentro del concepto de capital social emerge la estrategia colectiva de asociatividad empresarial, la cual tiende a fortalecer la confianza y los mecanismos de cooperación entre empresas con el objeto de crear sinergias permanentes dentro de estas.

#### *Sistemas productivos locales*

La promoción del desarrollo económico local plantea la configuración del modelo de producción mediante una red de empresas que conforman la columna vertebral de los sistemas productivos locales. La red (Hakansson y Johanson, 1993) está formada por los actores locales, los recursos (humanos, naturales, infraestructuras), las actividades económicas (de carácter productivo, comercial, técnico, financiero, asistencial) y sus relaciones (interdependencia e intercambios). Las relaciones dentro de la red permiten que los actores intercambien no solo productos y servicios, sino también conocimientos tecnológicos y pautas de comportamiento. En los sistemas productivos locales, las relaciones se basan en el conocimiento de los agentes entre sí, en la confianza mutua que se ha ido incrementando paulatinamente, así como en el beneficio que deriva del comercio y el intercambio.

Vázquez Barquero (1998) expone que la constitución, en un territorio, de un sistema local productivo formado por varias empresas (generalmente pequeñas y medianas) especializadas en la fabricación de un producto favorece los intercambios en mercados múltiples, lo que permite el surgimiento de economías de escala externas a las empresas, pero internas al sistema productivo local, y la reducción de costos de transacción. Las externalidades a que dan lugar los sistemas locales de empresas generan rendimientos crecientes y redundan, por lo tanto, en el crecimiento de la economía territorial. Además, cuando la tecnología disponible permite a las empresas especializarse en partes del proceso productivo y recomponer la producción a nivel de distrito productivo, las economías de escala se ven reforzadas, lo que proporciona ventajas competitivas a las empresas locales en los mercados nacionales e internacionales.

La capacidad empresarial y organizativa fuertemente articulada a la tradición productiva de cada territorio propicia una intensa rivalidad en el mercado local, lo cual es un factor determinante de la competitividad interna y externa de las empresas locales. En tal sentido, el sistema de relaciones y conexiones entre actividades y empresas es parte de la cultura social y productiva del territorio y toma formas diferentes en cada localidad o región.

En definitiva, la confluencia de los intercambios de productos y recursos entre las empresas, la multiplicidad de relaciones entre los actores y la transformación de

mensajes e información entre ellos propicia la difusión de las innovaciones, impulsa el aumento de la productividad y mejora la competitividad de las empresas locales. Según expresa de manera simplificada Vázquez Barquero (1998), las localidades y regiones necesitan reestructurar su sistema productivo, de manera de elevar la productividad de sus actividades agrarias y empresas industriales y de servicios, aumentando así su competitividad en los mercados locales y externos. Para ello es preciso no solo reestructurar el sistema económico, sino también ajustar el modelo institucional, cultural y social de cada territorio a los cambios del entorno y de la competencia.

## **Desarrollo**

### **Actividad Industrial del Partido de La Matanza<sup>1</sup>**

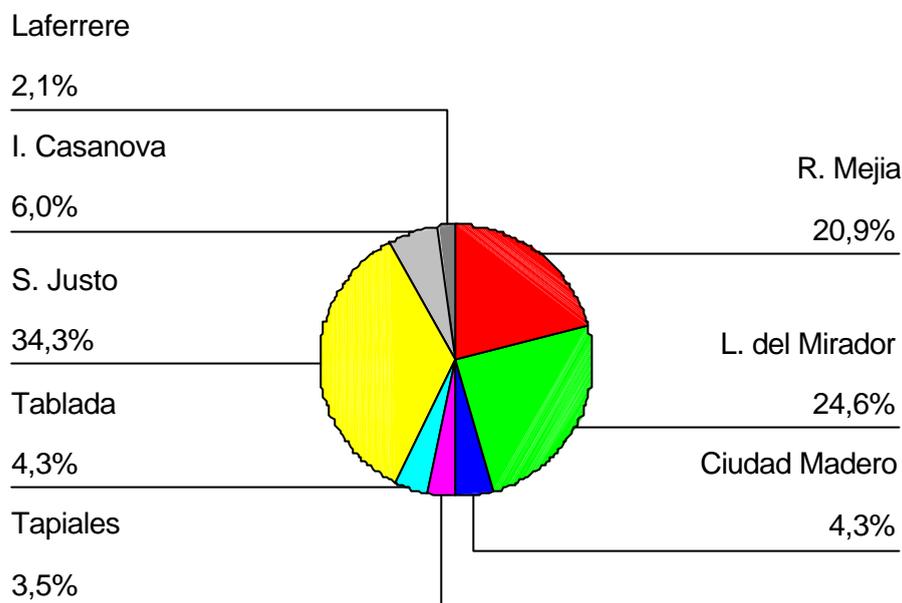
El partido de La Matanza ocupa una superficie de 325,71 km<sup>2</sup> y alberga una población de aproximadamente con una población que ronda 1.352.000 habitantes. Representa el 15% de la población del conurbano bonaerense y el 41% de la población de la región oeste.

De acuerdo a los datos obtenidos en la última Encuesta a la Industria Manufacturera realizada por el Observatorio Pyme Regional Oeste, hay en La Matanza aproximadamente 3600 locales industriales.

---

<sup>1</sup> Fridman, Alejandro- Razu, Clara: “La Industria en La Matanza”. Revista Propuestas - Agosto 2005.

## Empresas con locales industriales en La Matanza

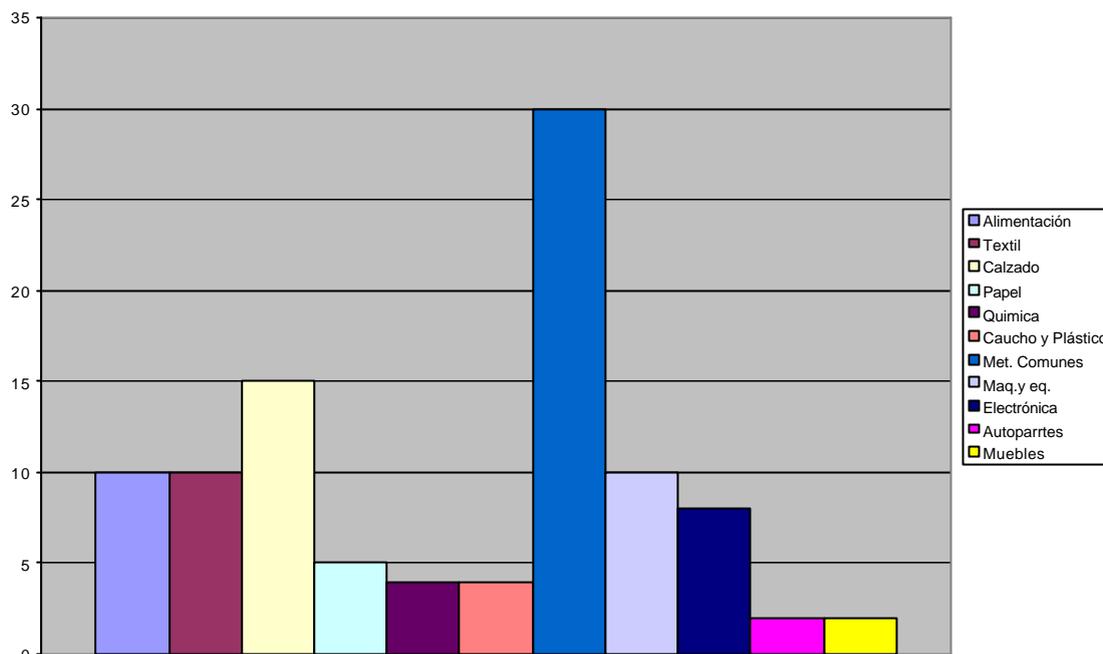


Observatorio Pyme

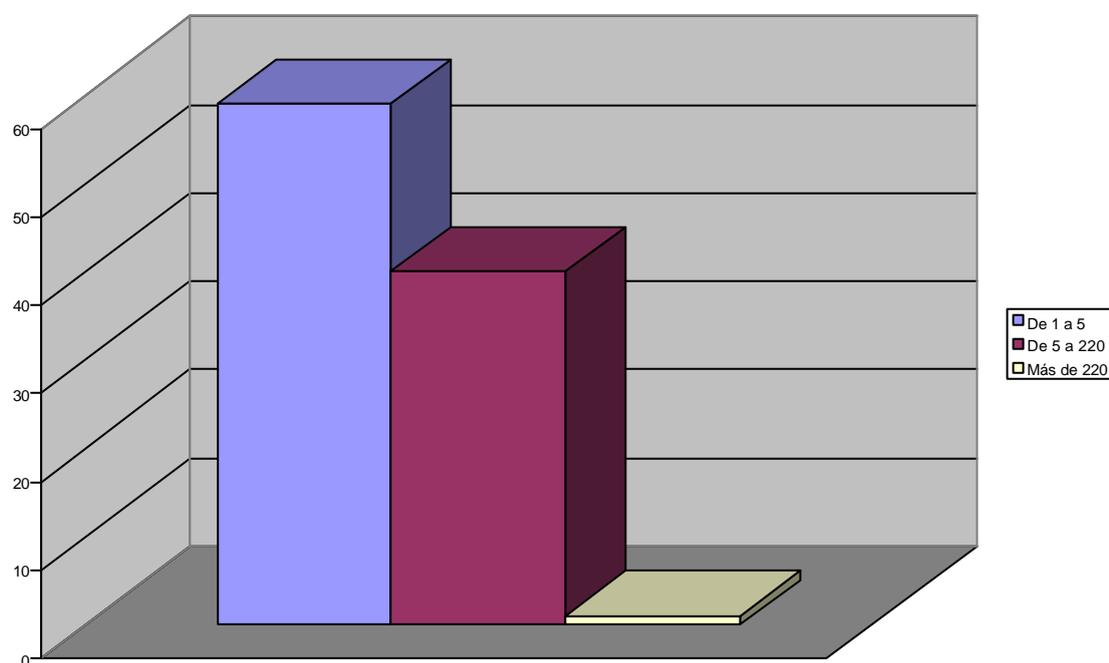
Conurbano Bonaerense (Oeste)

La mayor concentración industrial del distrito se encuentra en el eje San Justo, Lomas del Mirador, Ramos Mejía. Estas localidades además están densamente pobladas, y tienen buenos accesos al resto del conurbano, en términos de caminos, infraestructura y medios de comunicación. Sin embargo el crecimiento de la actividad económica registrado a partir del 2002, generó problemas en términos de espacio y de desarrollo de los locales que serán definitivamente resueltos en la medida que se habilite el Parque Industrial de La Matanza.

### Porcentaje de locales de acuerdo a la actividad desarrollada



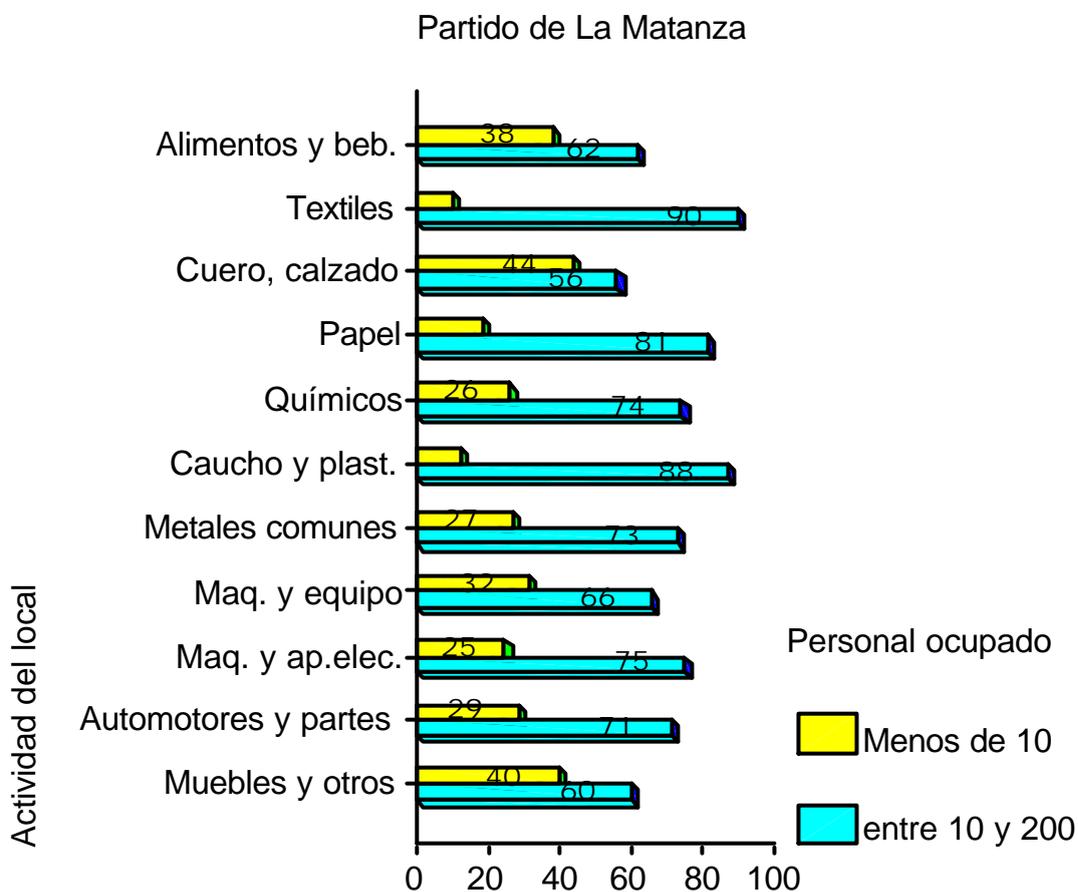
### Distribución de los locales de acuerdo al número de ocupados



Como se puede observar casi el 60% de los locales industriales del partido son pequeños, en relación al números de empleados (1-5), el 40% de los mismos son medianos, (5-220). De acuerdo a estos datos se refuerza la importancia del sector Pymes en el distrito.<sup>2</sup>

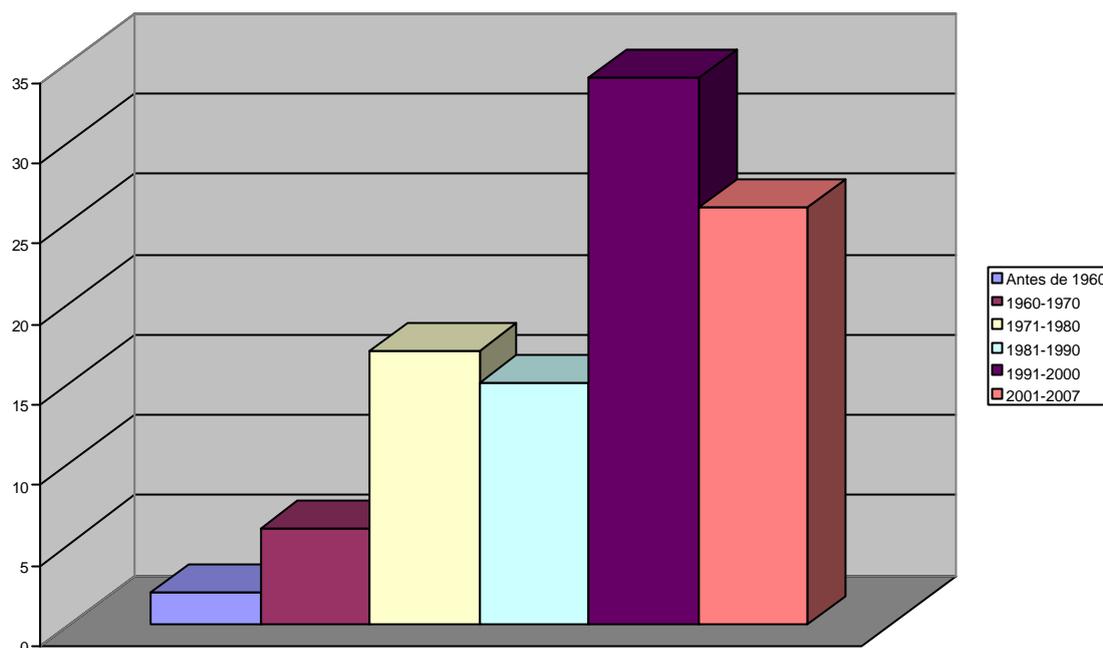
<sup>2</sup> Estructura Industrial del Conurbano Bonaerense- Observatorios PyMe Regionales- 2007.

Personal ocupado según  
activ.del local (% de empresas)



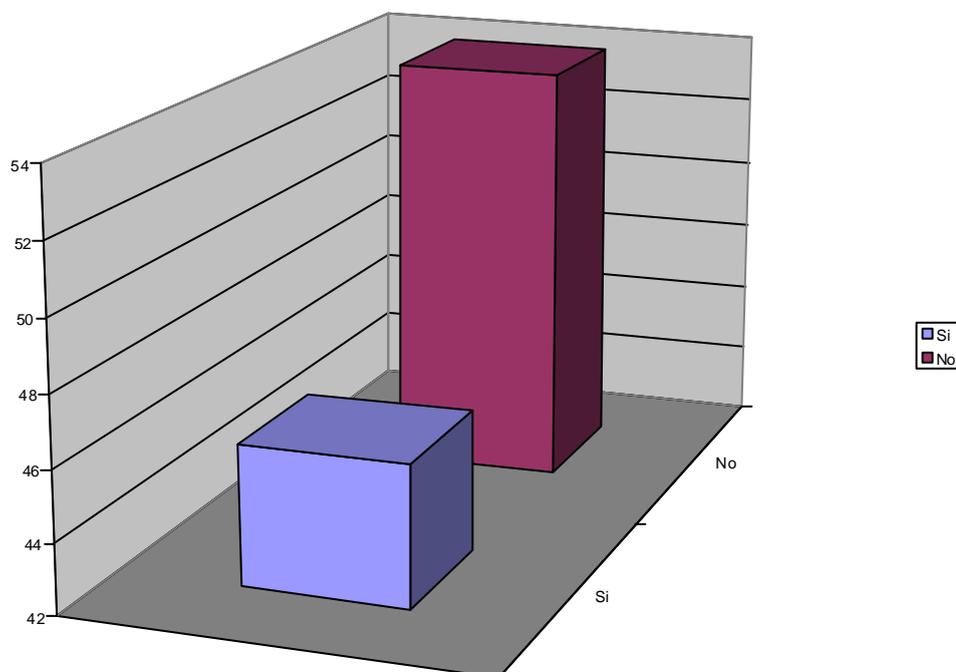
Se puede observar la importancia de los sectores de acuerdo a la actividad desarrollada, donde los sectores de actividad cuya producción está destinada al mercado interno tiene gran importancia relativa como generadores de empleo.

### Antigüedad de las empresas industriales de La Matanza



Un dato interesante resulta de observar que las Pymes del distrito son relativamente modernas.

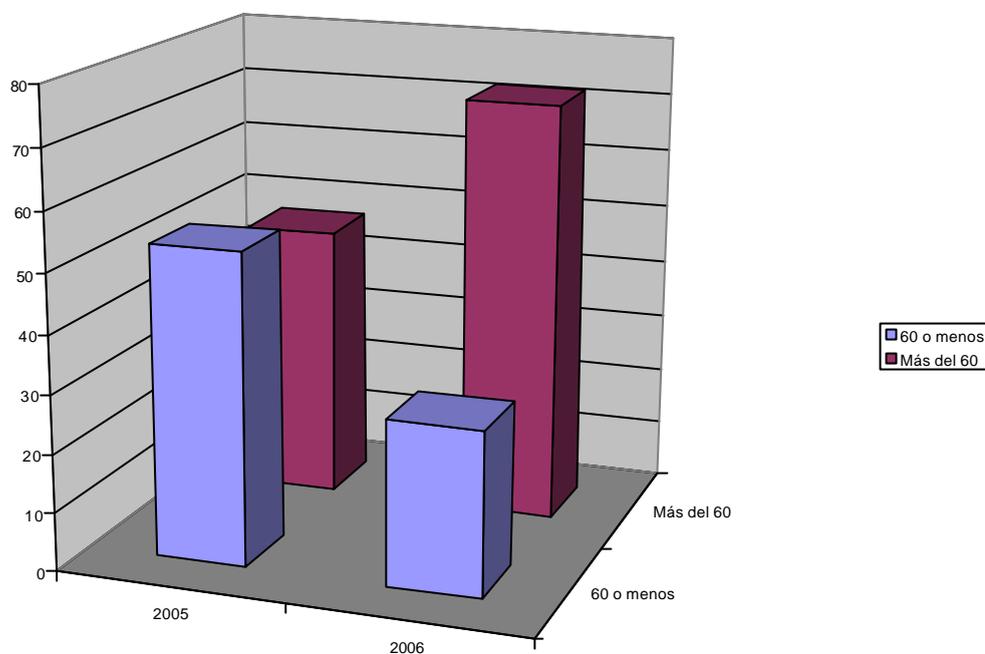
### Inversión en maquinaria durante el 2006



El 46% de las empresas industriales del distrito invirtieron en maquinaria y equipo durante el 2006, mientras que un poco más de la mitad no lo hizo.

Uno de los problemas con los que se tropiezan los empresarios pyme es el escaso acceso a los préstamos destinados a la producción que tienen quienes integran este segmento. Ya que se puede observar que gran parte de ellos trabajan con un alto porcentaje de la capacidad ocupada.

### Utilización de la capacidad instalada- Comparación 2005-2006- Cifras en Porcentaje



Durante los años relevados, el crecimiento económico determinó una mayor utilización de la capacidad instalada.

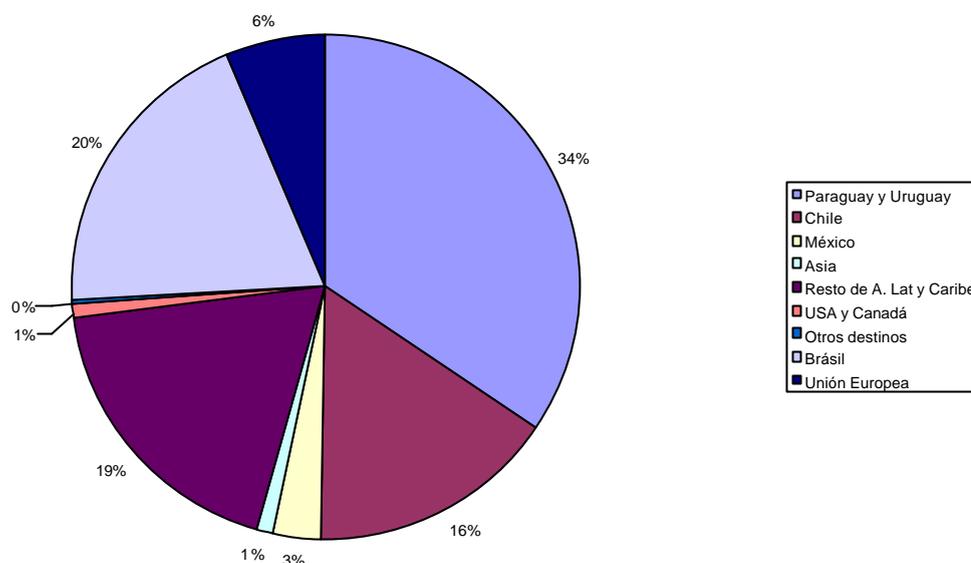
Una perspectiva de la senda de crecimiento de la economía debería ser complementada con la ampliación de las posibilidades de expansión productiva de las Pymes matanceras. Dicha posibilidad requiere de acceso a instrumentos financieros ajustados a las características del sector.

En una economía globalizada, la capacidad de crecimiento de un país o región depende cada vez más de la intensidad y calidad de su inserción en la economía internacional. En la región analizada, la apertura exportadora llegó al 12,2% en el año 2006.

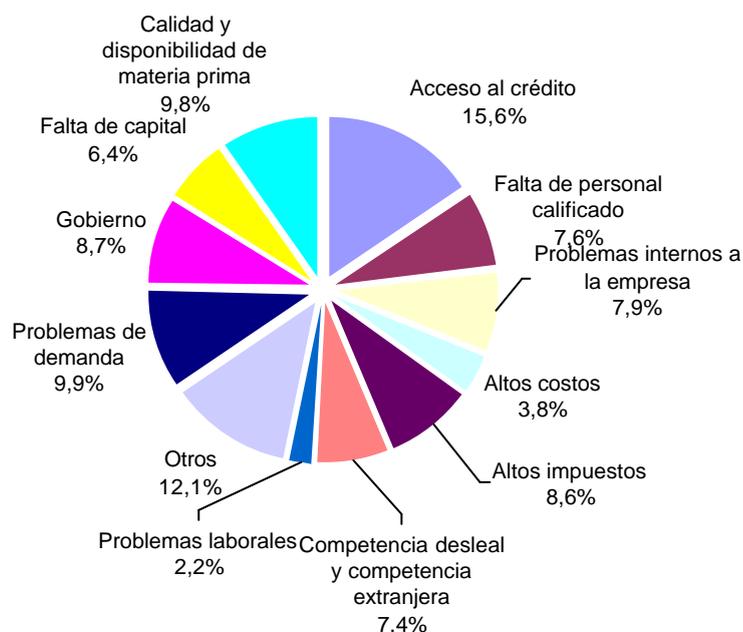
Si se analiza la base exportadora, se observa que cerca del 22% de las PyME industriales de la región destinaron más del 5% de sus ventas al mercado externo durante 2006. La evolución de la base exportadora entre 2005 y 2006 no muestra cambios importantes. En 2005 la base exportadora fue del 21% mientras que en el 2006 fue del 22,4%.

Con relación al destino de las exportaciones, se observa en el Gráfico que el 92% de las ventas al exterior realizadas durante 2006 fueron a países de Latinoamérica. Entre ellos se destacan Uruguay y Paraguay que recibieron el 34,3% de las exportaciones de las firmas de la región, seguidos por Brasil y Chile (19,6 y 15,8%, respectivamente).

### Destino de las exportaciones

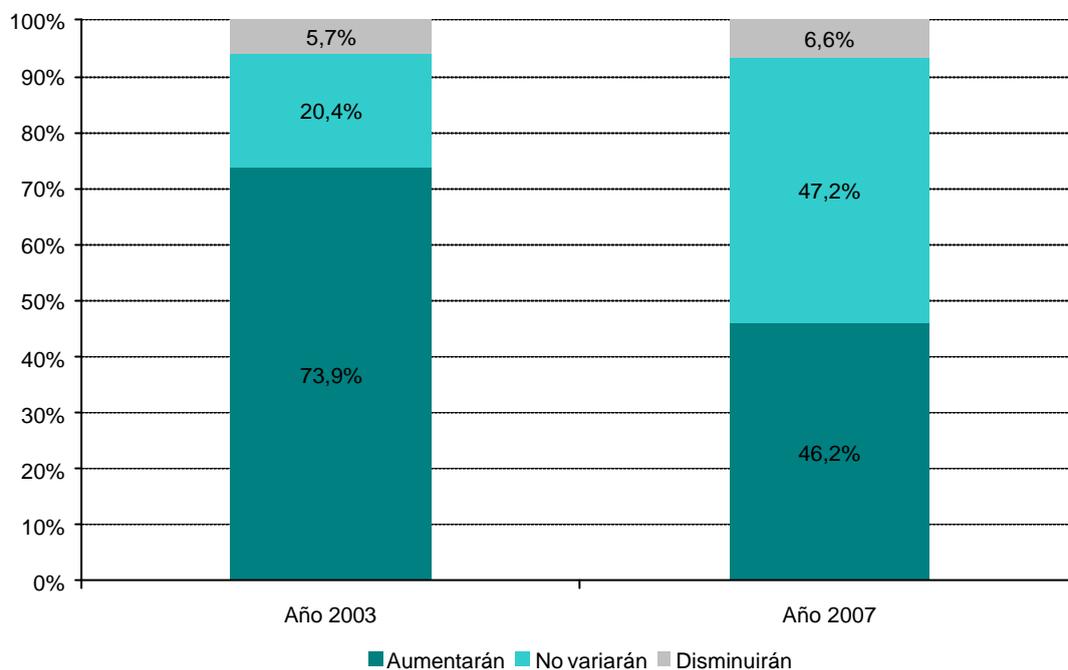


El acceso al crédito sigue siendo el mayor problema enfrentan las pequeñas y medianas industrias del Partido de La Matanza. Le siguen en importancia la falta de personal capacitado, los problemas internos de la empresa, los costos directos de producción, la carga impositiva y la competencia extranjera y desleal. En relación al 2004, se observa que gana espacio la falta de crédito y la problemática ligada a la producción, a la organización interna y a la contratación de personal capacitado. En contrapartida, pierde importancia la falta de demanda, resultado del aumento generalizado de la demanda como consecuencia del crecimiento de la actividad económica.



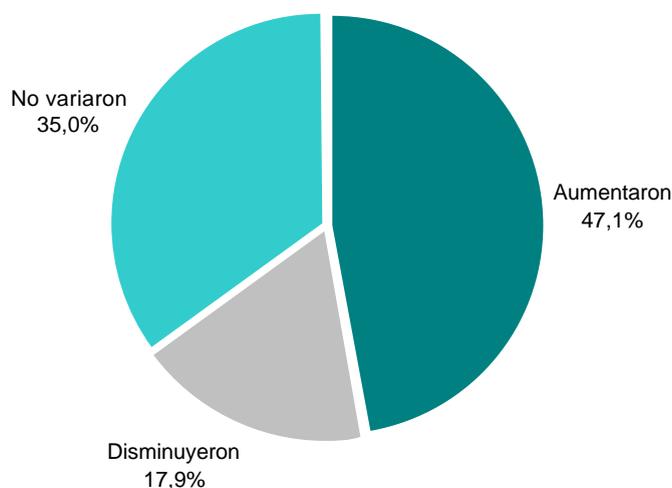
A pesar de la problemática expresada previamente la visión de los empresarios PyME de la región acerca de la evolución de las ventas de sus empresas durante 2007 eran “prudentemente positivas” en cuanto a su crecimiento. Para el 46,2% de los empresarios

aumentarían, mientras que para un 47,2% no variarían y sólo un 6,6% consideraba que sus ventas disminuirían durante 2007. Como se observa en el mismo gráfico esta visión es menos optimista que en 2003, cuando el 73,9% de las firmas consideraba que sus ventas se incrementarían durante 2004.

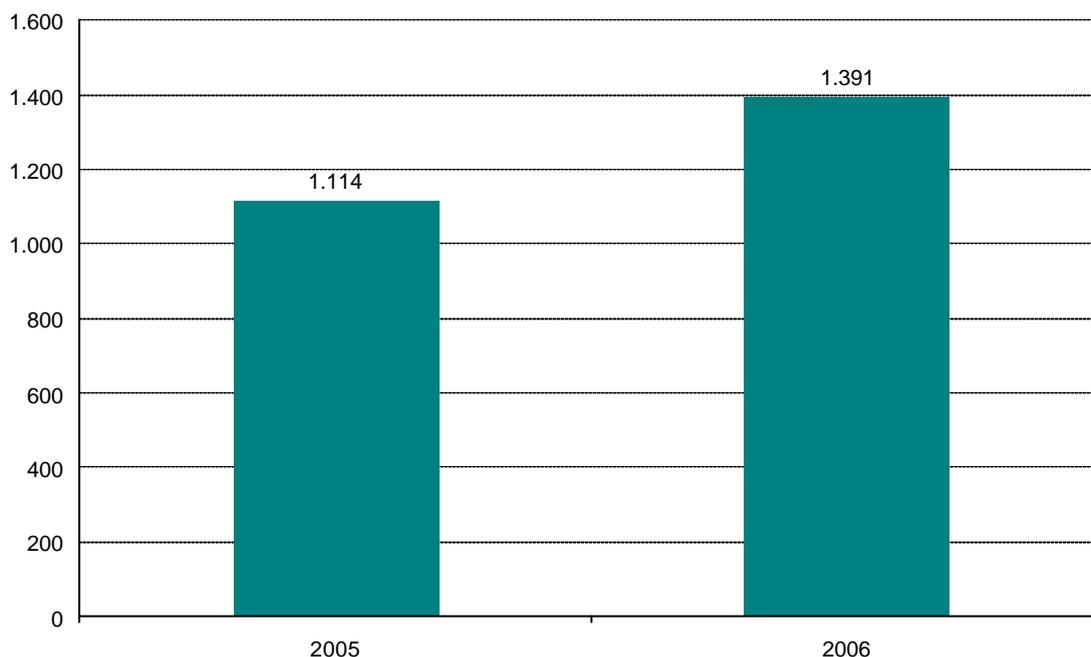


Si bien la producción de las PyMEs matanceras está destinada en su mayor porcentaje al mercado interno ya que casi el 70% de las empresas no exportó en 2006 ni lo haría en 2007. De todos modos, para las PyME exportadoras las expectativas eran favorables en cuanto al incremento de sus operaciones con el exterior: el 16,1% de las firmas (50% de las empresas exportadoras) consideraba que sus exportaciones se incrementarían en 2007.

En cuanto a la evolución del número de ocupados en el último año, se observa que casi un 50% de las empresas aumentaron su número de empleados.



También se observa un aumento de las remuneraciones promedio durante el período.



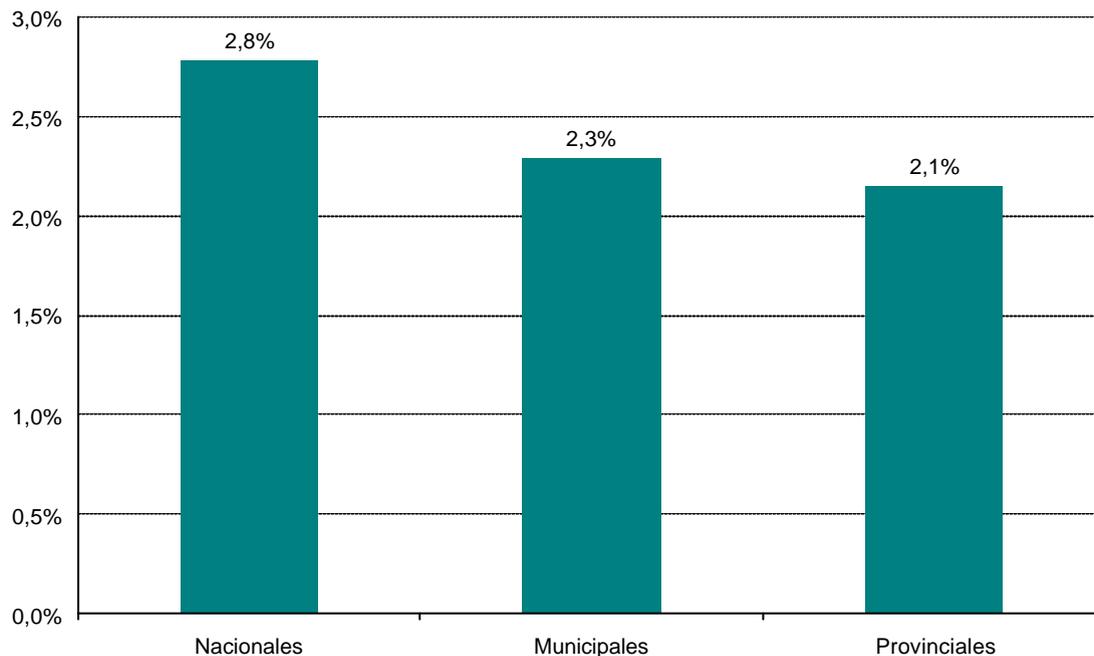
Un elemento importante que debe destacarse es el grado de instrucción y capacitación de los empleados en las PyMes del partido.

La estructura del personal asalariado de los establecimientos industriales de la región según su nivel de instrucción muestra un incremento en la calificación de los empleados entre 2004 y 2007. Actualmente, el 43,1% del personal asalariado tiene estudios primarios completos, mientras que este porcentaje era del 59,5% en 2004. En contrapartida se incrementó la cantidad de ocupados con secundario completo del 34,9% al 46,2% entre 2004 y 2007. El peso relativo del personal con estudios terciarios y/o universitarios es mínimo y no ha variado entre los años considerados.

En cambio, entre los propietarios de las firmas el nivel de calificación es elevado. Más de la mitad posee estudios secundarios completos y la proporción restante son graduados terciarios o universitarios.

En lo que hace a la capacitación del personal, en se advierte que el 62,5% de las firmas de la región realizó actividades de capacitación de sus trabajadores durante 2006, porcentaje que casi duplica al observado para 2003. Asimismo, el 12,5% de las empresas utilizaron algún programa público para brindar capacitación a sus empleados durante 2006.

Sin embargo es muy baja aún la participación de las empresas en algún programa público.



Las razones que se consideran causa de la escasa participación de las PYMES en Programas Públicos se sustenta en la hipótesis de que hay problemas para la comunicación sobre la canalización de los programas y en ese sentido se pretende avanzar en la forma de mejorar la canalización de los mismos a través de la gestión asociativa en Agencias para el Desarrollo

## **Estrategias de comunicación en las PYMES**

Una de las condiciones para llevar adelante la canalización de los programas para las Pequeñas Y Medianas Empresas (PYMES), es tomar en cuenta las modalidades comunicativas que este tipo de organización adopta y como construye su imagen institucional. Dos aspectos, entonces, que nos interesa trabajar. Para ello es necesario plantear, en principio, ciertas cuestiones que tienen que ver con la relevancia de la imagen corporativa y, luego, con las posibilidades reales y potenciales de comunicar los programas de desarrollo. Las PYMES son organizaciones con fines de lucro. En este sentido es que abordaremos, en principio, las características generales que tienen que ver con los modelos organizacionales en general. Estamos planteando transformaciones que las organizaciones (Públicas, Privadas, Privadas sin fines de lucro) han experimentado, alguna de ellas como es el caso de las ONGs, en las últimas décadas del siglo XX.

Para abordar la primera de estas instancias tomaremos como línea de desarrollo las diferencias de los modelos de producción que caracterizan al sistema capitalista: el modelo industrial y el modelo pos-industrial. El pasaje de un modelo de producción a otro significó no sólo el cambio en el sistema productivo, sino, también, un cambio en el modelo organizacional y un cambio en la visibilidad pública de las empresas. Se trata del pasaje de un modelo de producción industrial y de pleno empleo, a un modelo de flexibilización laboral y de primacía de la tercerización del empleo. De un sistema que

sintetiza el modelo hegemónico del Estado de Bienestar a un modelo de Estado neoliberal, o Estado mínimo tal el planteo de Nozick (1988) El modelo pos-industrial, pos-fordista estuvo signado por transformaciones en el mercado no sólo local, sino también internacional y afectaron, por lo tanto, a la subjetividad de los actores implicados en dicha relación.

Estas transformaciones generaron dos tipos de mutaciones. Una de ellas es la reorganización de los recursos humanos en función de la modalidad y exigencia del ritmo que imprimió, fundamentalmente, el desarrollo tecnológico con una característica: el criterio de innovación constante. Es decir, cualquier tecnología se piensa con un criterio de escasa duración temporal, un objeto obsoleto. Una diferencia cualitativamente sustancial si pensamos en el sistema productivo de fabricación en serie. El pasaje del tradicional modelo de organización piramidal dio lugar al sistema en red, un modelo que necesita de la toma de decisión en un tiempo más acotado y con un mayor nivel de descentralización que el que caracterizaba al modelo burocrático tradicional. Esta condición de descentralización no significa que se trate de un modelo más democrático, sino que es un modelo de mayor concentración económica (grupos económicos que dirigen conglomerados de empresas) y una toma de decisión por área ejecutiva en un ritmo acorde a la velocidad de los cambios exigidos a nivel mundial. Por lo tanto, esta posición frente a las decisiones responde a ciertas lógicas sustentadas en un criterio de eficiencia, es decir, que las mismas se tomarán teniendo en cuenta la ecuación menor costo-mayor beneficio.

El segundo cambio, es la necesidad de competir no sólo por el producto y/o servicio que se ofrece, sino que la producción final requiere de una identidad propia. La estrategia implementada no está enfocada sólo en el precio, sino en el servicio y /o la tecnología que lo caracteriza. Pensemos, por ejemplo, en el modelo de competencia que adquirió la tecnología celular: la competencia está más focalizada en los diseños y avances tecnológicos que en el precio del producto, porque en la mayoría de los casos el precio es estándar. En esta dirección las organizaciones se constituyen a partir de un modelo de identidad que se vincula más con la transgresión, el enfrentamiento, antes que la simple oposición. La condición *sine qua non* en esta etapa es que las empresas “piensen diferente”. Este pensar diferente las ubica en un posicionamiento, en el cual el producto deviene competitivo, a partir de la imagen y las ideas que crean esa imagen.

En este sentido una de las características más sobresalientes de la segunda mitad del siglo XX es la necesidad que tienen las organizaciones<sup>3</sup> para presentar sus rasgos institucionales: aquellos que permiten definir pautas “relativas” de solidaridad entre sus integrantes (valores, creencias, ritos) a través de un modelo identitario que las identifique, pero no se trata sólo de una perspectiva interna de las mismas, sino de las cualidades necesarias para poder diferenciarse de sus competidores. Este quiebre como modelo de diferenciación no es una característica exclusiva del modelo posfordista. De hecho la competencia es intrínseca al modelo de producción capitalista. Sí, es una cualidad epocal la forma de posicionarse frente a los competidores a partir de constituir una imagen pública, imagen corporativa, que trate de identificar a cada empresa como única.

---

<sup>3</sup> Nos referimos, aquí, con el término de organización en el sentido amplio que define este concepto. Un conjunto de personas que a partir de la división de tareas se constituyen en un ámbito geográfico. En esta instancia sostienen lazos “relativos” de solidaridad en función de la meta común que se persigue. Este espacio dada las condiciones actuales pueden ser también, espacios virtuales.

En este sentido se plantea el pasaje de las organizaciones como simples sujetos productores de manufactura y/o servicio a organizaciones que piensan y que compiten como sujetos con capacidad de convencer a sus públicos (Weil, 1992: 25/35). La idea de sujeto refiere necesariamente a la constitución de un modelo identitario. Ahora bien, pensar el problema de la identidad, exige, pensar el tipo de lazo social que constituye todo proceso de identificación, porque este lazo adopta un doble juego. Por un lado esta la integración grupal, en un modelo de homogeneidad en el interior del grupo, en esta relación las organizaciones constituyen un modelo de “pertenencia”, de “solidaridad”, de “identificación”, necesario, entre los miembros que integran la organización. Por otro de heterogeneidad hacia el afuera como modelo de diferenciación, aquí las organizaciones marcan la línea de frontera con sus competidores, definen sus diferencias. La identidad supone, entonces, un nosotros y un ellos, una identificación por afinidad, y un proceso de diferenciación en relación a un “otro”.

### **Las organizaciones según su responsabilidad social**

Una de las ramas más importantes para diferenciar los distintos modelos de organización, más allá de las actividades específicas que persigan, es que éstas tienen una responsabilidad social que les da entidad en el espacio público. Las organizaciones no tienen sólo una responsabilidad social en cuanto al nivel de compromiso interno por la tarea que realizan los miembros que la integran, sino que esta responsabilidad adquiere, además, en la etapa actual el sentido de *accountability* (de rendir cuenta). Desde el momento que definimos a las mismas como un “sujeto”, la acción que realizan es “visible” a un público general. Sin embargo, esta doble responsabilidad no sólo se trata de una responsabilidad como instancia de obligación, sino que también refiere a una solicitud de compromiso voluntario, ético. En este sentido, y tomando las definiciones de Schvarstein (2003) podemos decir que las organizaciones tienen una responsabilidad social: “cuando instituyen un conjunto de prácticas *obligatorias* y *voluntarias* orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y la de los miembros de su comunidad”<sup>4</sup>. A partir de esta diferenciación el autor plantea tres tipos de organización según su responsabilidad social. Las organizaciones del Estado, cuya responsabilidad social es *Teleológico* porque el fin último que persiguen es el *bien común*. Las Organizaciones Privadas Sin Fines De Lucro (podemos referir aquí a las organizaciones No-Gubernamentales, Asociaciones de Voluntarios, Tercer Sector, según la nominación que las identifique) cuya responsabilidad social es *Deontológico*, puesto que si bien, son organizaciones *privadas con fines públicos*, la función de quienes integran estas organizaciones es el compromiso del bien común. Por lo tanto, les corresponde la observancia de valores fundamentales como la *solidaridad* y la *equidad*, dice el autor. Por último. Las Organizaciones Con Fines De Lucro, cuya responsabilidad social es *utilitaria* porque la razón de su existencia tiene consecuencias favorables para la organización.

### **Las organizaciones comerciales y la imperiosa necesidad de marcar la diferencia**

El campo de la política fue tradicionalmente un ámbito altamente competitivo, en el que se considera al “otro”, muchas veces no como un adversario, sino como un enemigo. Las empresas comerciales han tomado el desafío de ubicar a su competidor en un terreno de combate. Una de las características de las organizaciones comerciales es también el modelo, o mejor el lugar desde donde competir. Este lugar es el “sector”, tal

---

<sup>4</sup> Schvarstein L. *La Inteligencia social de las organizaciones*. Paidós. pp 47/68.

como lo define Porter (1992), el ámbito donde se gana o se pierde la estrategia competitiva. Esta es una característica que define el modelo de organizaciones de la denominada sociedad postindustrial ya que la condición que impone este modelo de competencia permite que una empresa pueda competir con distintos productos según el rubro que decide entablar la competencia. Un ejemplo son las empresas de telefonía, sus productos pueden abarcar el rubro: Internet, telefonía celular, satélites de comunicación. Este modelo asegura que si existe un ámbito que genere pérdidas por las condiciones de un contexto particular: mercado local, tipo de consumo preferido, etc. las ganancias se recuperan en otro contexto comercial (mercado diferente).

La necesidad de comunicar se constituye en una herramienta activa, de combate que transforma a las organizaciones comerciales en instituciones. Porque la función de la institución como generadora de valores es la condición de “visibilidad pública” que adoptan este tipo de organizaciones. La disputa se instala por la selección de un público altamente diversificado desde el nivel socio-económico, del tipo de consumo y del grupo etéreo al cual dirigirse. Según el tipo de público seleccionado las imágenes son cada vez más representativas. Así, la indumentaria deportiva adopta, generalmente, una frase (en lo posible en inglés) donde la competencia sintetiza la “idea” del producto, no la “cualidad” del producto. Una diferencia sustantiva con los modelos publicitarios de la década de los años sesenta era la nominación y las cualidades del producto que ofrecía una marca de autos que acompañaba una popular comedia familiar: “La familia Falcón”, una familia tradicional (podemos decir) hoy el punto de comparación es la diversidad de modelos de autos (y de lazos familiares) que auspiciaba en los albores del siglo XXI otra comedia familiar: “Los Roldán” .

### **La imagen institucional: un modelo de representación**

Una primera cuestión que importa poner en juego es la idea de Imagen, como lo define su origen la: *Imago*. Es la representación de aquello que está ausente. Esta idea nos instala en la condición de una construcción que no es necesariamente aleatoria, sino intencional. El origen de la imagen en Occidente, tal como lo refiere Régis Debray (1992) respondió a los diferentes regímenes de la mirada asociado al desarrollo de las técnicas y el pensamiento filosófico.

La primera de ellas será la imagen ídolo: la representación político-religiosa que continuará su desarrollo hasta el inicio de la imprenta. Este período corresponde con una forma de escenificar el poder. Su nominación tiene que ver con el modo en que las personas son “miradas” por las imágenes desde un lugar privilegiado (los altares, el púlpito), de poder, de supervisión. La relación con las imágenes en este aspecto es de veneración y obediencia a cambio de protección de parte de la imagen-autoridad. Esta forma de presentarse frente a las imágenes se invertirá cuando en el siglo XVII el modelo perspectivista de representación de las imágenes corresponderá con el régimen-arte. No serán las imágenes que nos miran, sino las personas quienes miran las imágenes desde una distancia que permita la comprensión racional de la misma. Por último, dirá el autor, la imagen ídolo-bis, que corresponde al período de la televisión y es, también, un lugar de privilegio de una imagen que nos interpela desde una pantalla, desde cualquier lugar en el mundo, pero con la salvedad que es el espectador quien tiene el privilegio de la mirada, a partir de la selección de las imágenes. Desde este lugar, el planteo que está demostrando Debray (1992), es que la forma de construcción de la imagen corresponde con un “modo de organizar la mirada”.

La imagen no es, entonces, una apariencia, sino una re-presentación.

En este juego de ausencia-presencia que constituye una imagen la modalidad representativa estuvo relacionada a los dispositivos tecnológicos-culturales. Esta condición es la que no ha cambiado y, por lo tanto, la adecuación a los desarrollos técnicos-culturales es la modalidad a la cual las organizaciones se acoplan como forma de representación, para ser reconocidas en el espacio público.

Otra perspectiva más sistémica es la que define en tiempos actuales a la imagen corporativa. Con un punto en coincidencia, y es que la imagen es una construcción de aquello que se desea representar a un determinado colectivo imaginario. ¿Por qué imagen corporativa? Una de las cuestiones que se ponen en juego en el modelo pos-industrial es que los pilares que sostenían al industrialismo, devinieron obsoletos en la era de la información y la competitividad y produjeron un cambio, también, en el pensamiento empresarial (Costa, J. 2003:202/15). ¿En qué sentido se produce esta transformación? Si los pilares que sostuvieron la economía industrial fueron el capital, la producción, la organización y la administración, no significa que los mismos no sean la base de sustentación de un modelo de producción o de servicio. El autor plantea que la compra de un producto o un servicio no se sustenta en relación con la estructura del capital, la gestión de recursos, la eficacia de la organización o los modos de producción; sino que la condición para ser deseable, y preferible un producto o servicio de su competencia está en términos de provocar en el público al cual se dirige una diferencia, que se destaca por su *singularidad*. En una época en que la situación que abrumba es el acto de elegir, de decidir, aquello que se comunica es la condición singular de un producto que, por supuesto, ha sido elaborado previamente. Desde este lugar los pilares que sustentaban al modelo industrial no desaparecen, sino que aquellos que son visibles tienen que ver con el modo en que son presentados en el espacio público los productos y/o servicios. Esta es la razón de ser o la importancia que ha tomado la imagen corporativa a fines del siglo XX. Aquello que importa del producto y/o servicio no será lo común, sino lo singular.

¿Cuáles son los aspectos que deben tomarse en cuenta a la hora de formular la imagen corporativa? La constitución de una imagen corporativa no pasa por la elección de un logotipo, sino por la estrategia de *la diferenciación* por excelencia. Así Joan Costa (2003) plantea una serie de vectores que tiene que ver con la transformación de lo que es una empresa a la imagen que ella representa. En principio no se puede dejar de lado aquellos aspectos que definen a la empresa, es decir, su identidad. La identidad, en términos del autor, refiere a una serie de datos descriptivos que definen instancias para *ver y leer*. Pero la *Personalidad* (y aquí el autor lo relaciona con la modalidad que tienen las personas físicas) podemos comprenderla cuando tomamos contacto con ella. En este sentido y para lograr este nivel de comprensión es necesario no sólo cómo se comporta la empresa, sino cómo se comporta para nosotros esa empresa. Es decir, cuál es la *experiencia subjetiva* que nosotros establecemos con dicha empresa. Por lo tanto, en términos de Costa (2003), el proceso de transformación de la identidad a la constitución de una imagen corporativa toma en cuenta las *percepciones y la experiencia*. Dos aspectos que están dando cuenta que la constitución de la imagen corporativa no está asociada al libre arbitrio de quienes necesitan instalar una imagen determinada, de una empresa determinada; sino que quiénes construyen el recorrido de esa imagen corporativa son los sujetos a partir de las percepciones y de las experiencias (positivas o negativas en relación con la empresa). “Toda esta marea de percepciones y relaciones que despiertan expectativas: sensaciones, emociones, experiencias e informaciones sentidas y vividas por el público pueda identificarlas, reconocerlas, asociarlas y configurar con ellas *significados*, que serán integrados en la memoria den

forma de una síntesis: la *imagen*, y de la cual los individuos se servirán para sus decisiones, elecciones, opiniones, preferencias y fidelidades”<sup>5</sup>.

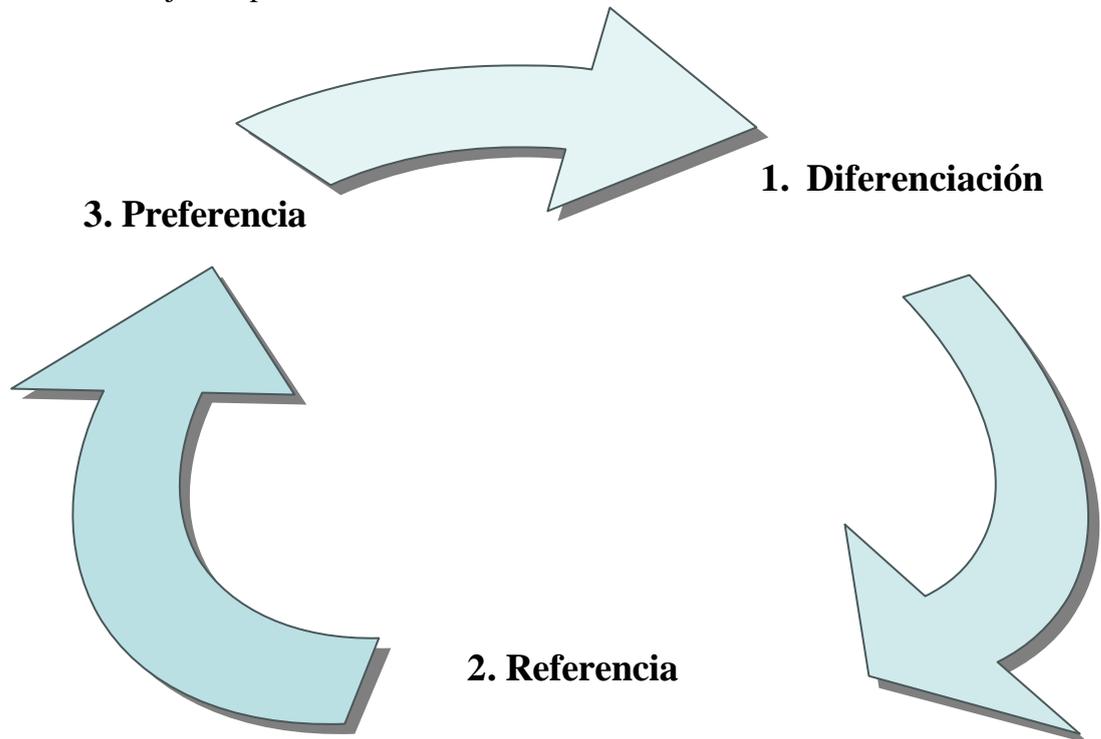
Por estas condiciones la imagen corporativa no es una construcción azarosa, sino planificada, intencional a partir de una serie de ejes que van a tomar en cuenta una estrategia comunicativa que se adapte a las necesidades empresariales. Desde este punto de vista la imagen corporativa adquiere una dimensión conductual porque son las percepciones, pensamientos, acciones y respuestas que los públicos generan en relación con la empresa. Por lo tanto, la construcción de la imagen toma en cuenta una perspectiva holística porque deben estar presente todos los aspectos que componen a la empresa: la cultura organizacional, la identidad y la modalidad comunicativa. Un aspecto importante que debemos destacar es que más allá de los conceptos de identidad ya definidos, la cultura organizacional cumple un papel importante en la construcción de la imagen empresarial. La cultura organizacional contiene un componente que es descriptivo, no se propone como lo que debe ser, sino lo que es una empresa. Por estas razones es posible reconocer la cultura a partir del comportamiento de quienes la integran, del lenguaje verbal y no verbal: formas de expresar un significado a partir del lenguaje escrito o desde otras instancias como es el modo de vestir (instancias que pueden identificar diferencias entre los integrantes de la empresa), los ritos (actividades consuetudinarias que se manifiestan a través de prácticas comunicativas), los mitos (modalidades naturalizadas de actuar y de decir) que dan cuenta de esa estructura.

El éxito o logro de la imagen corporativa depende del modo en que se lleve adelante una correcta planificación de la misma. Este es uno de los aspectos que muy bien ha desarrollado P. Capriotti (1999). Para el autor, existen tres pasos que son muy importantes para establecer una estrategia acorde a los tiempos de visibilidad de las empresas. Estos tres ejes están íntimamente conectados. Para que una empresa sea reconocida como referente a partir de ciertos atributos “singulares” (que pueden estar expresados en las cualidades del producto, o en la prestación del servicio), es necesario en principio que puedan sostener ciertas diferencias con sus competidores. Pero una empresa no puede establecer diferencias en el mercado si no está clara su identidad como organización. El recorrido invertido que aquí describimos es el paso ineludible para que el pasaje que va de la identidad a la diferencia y de ésta a la referencia sea una aproximación al estadio de la preferencia. Este es el fin último que busca el posicionamiento de una imagen corporativa: que la empresa no sólo sea un referente, sino (como bien lo establece su responsabilidad social: la rentabilidad) sea la preferida por su público.

---

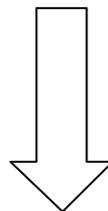
<sup>5</sup> Costa, J. (2003) *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Ariel, Barcelona, Pag. 204

Cuadro 1.: Ejes de posicionamiento



En este sentido conocer la identidad de la empresa no es simplemente una sumatoria de datos objetivos, sino que a partir de estos datos existentes, también, la administración empresarial postula una filosofía corporativa. En este estadio están implicados la misión que tiene la empresa (que no refiere necesariamente a los objetivos, sino a la razón de ser de la empresa), están comprometidos los valores corporativos vinculado a lo que anteriormente definíamos como cultura organizacional, pero que no sólo alude a valores internos de la empresa, sino también a aquellos que tienen como objetivo fomentar compromisos corporativos con los productos, con la cultura, con la ciudadanía. Por último, a la visión corporativa: es decir aquel aspecto máximo que la empresa define como meta a alcanzar.

***IDENTIDAD CORPORATIVA= MISIÓN, VISIÓN, VALORES***



***CULTURA CORPORATIVA***

Ahora bien, por qué la imagen corporativa es una modalidad epocal. Entre otras características porque surge con la necesidad de presentar un aspecto que rompa con la indiferenciación de los productos frente a la saturación de la oferta. Uno de los ejes que remarcábamos en párrafos anteriores es el proceso de transformación del sistema productivo, cabe destacar que con la preeminencia del sector servicio éste sector adquiere nuevos valores que signan una modalidad diferente en la competitividad del mercado. A partir de los lineamientos que define J. Costa (2003) la constitución de la imagen corporativa conlleva una serie de funciones que dan un marco estratégico a las empresas: entre ellos construir la personalidad y el estilo corporativo. Muchas de las empresas definen esta instancia en un espacio de visibilidad pública a partir de constituir un ámbito de responsabilidad social empresarial. Otra de las funciones que cumple la imagen corporativa es relanzar la empresa a partir de constituirse como un emisor de nuevos significados, o de generar una opinión favorable desde la transparencia informativa.

### **Los públicos otro eje importante en la estrategia de la planificación de la imagen corporativa**

Un aspecto importante en la constitución de la imagen corporativa es que ésta se constituye como un eje conductual, decíamos en párrafos anteriores. Plantear, entonces, que la imagen corporativa es la imagen perceptual, imaginaria que los diversos públicos mantienen con la empresa; nos permite destacar la importancia que adquieren éstos en la etapa posfordista.

En este sentido, si se produjeron cambios en el proceso productivo, en el modelo organizacional, también se produjeron cambios en los públicos. De un modelo de producción masiva y en serie a un modelo de flexibilización productiva; los públicos también están diversificados en función de la oferta diversificada.

Una característica que remarca Capriotti (1999) es la dificultad para pensar en “públicos fijos”, es decir, en un público que no cambia los gustos, las preferencias, la movilidad social. Porque una de las características epocales, señala el autor, es que los públicos se constituyen como “proceso” en el devenir del producto.

La condición de públicos fluctuantes es la condición de pensar no en públicos en términos generales, sino en un público en particular, un público singular. De allí que el autor reafirma la condición de Público (s) porque no se trata de conglomerados homogéneos, sino de cierto grupo que en determinado momento sostiene un tipo de relación con las empresas y en otro momento se ubica en las antípodas. De allí la conceptualización del público que se conforma en una idea de proceso antes que en la constitución de una predeterminación de necesidades. En estas condiciones el autor define al público como público clave, aquel grupo que se ubica entre los grupos prioritarios (un target definido), pero con cierto grado de movilidad, es decir, que en un determinado momento asume las condiciones de un público prioritario, pero que según la relación que establece con la empresa se puede constituir en un público secundario. Desde esta perspectiva Capriotti (1999), refiere que la relación de la empresa con el público es una relación cognitiva que está en función de los roles y status que los públicos sostienen con la empresa. Plantear los conceptos de roles (expectativas y obligaciones) y de status (lugar que ocupan en la empresa) puede traer aparejado situaciones contradictorias en las expectativas de los públicos o de las empresas. En este sentido, el autor, da cuenta de ciertos momentos complejos que ponen en duda la

confiabilidad de la empresa en su rol empresarial (por caso, sospecha de acciones fraudulentas), frente a la cual el público pierde confianza en la empresa como institución. Sin embargo, en el mismo momento que ocurre este acontecimiento, el público separa a la empresa como institución de la empresa como productora y sigue asignando confianza y credibilidad a sus productos. Este ejemplo que el autor relata (entre otros tantos) nos da la pauta de la relación cambiante y contradictoria que pueden tener los públicos en relación con una empresa.

### **Más allá de la imagen corporativa lo que importa es la comunicación institucional**

La comunicación institucional ha sido tradicionalmente definida como oposición a la comunicación comercial. En esta línea, la propaganda sin fines de lucro, también se conceptualizaba como una instancia opuesta a la publicidad comercial. Es decir que aquel tipo de campaña que tenía como finalidad el cambio de conducta (muchas de ellas asociadas a las campañas de bien público) adquiriría un status diferente de la publicidad que tenía como objetivo la venta de un Producto (P. Weil, 1992: 25/35).

Esta diferencia que muy bien señala Weil (1992) estaba relacionada a un modo determinado de producción: el industrial. Porque la competencia estaba puesta en el mercado de productos y, por lo tanto, las publicidades que tenían como función mostrar o dar cuenta de un producto; lo hacían a partir de las propiedades que tenía el producto, basta con revisar la publicidad gráfica de los años '60 para comprobar esta modalidad publicitaria.

Los cambios que el autor señala es que en el mundo actual, estas diferencias se han desdibujado. Una de las modalidades que aparecen en el espacio público es la competencia que se da en la constitución isomórfica del mercado de producto y el mercado de la comunicación. Las empresas no sólo compiten por instalar el producto desde las cualidades intrínsecas de los mismos, sino que es necesario posicionar el producto a partir de una "idea", que la diferencie de sus competidores. Esta "idea" adquiere un nivel de competitividad que es semejante al de los productos, dirá el autor. Ahora bien, si la publicidad sólo tenía como propósito vender un producto, hoy, dado el alto grado de competitividad y la sobreoferta de los mismos, la publicidad adquiere características que buscan provocar una reacción conductual. Pero la diferencia con la publicidad de décadas anteriores, es que la competencia no sólo está relacionada con el producto, sino con la "idea" con la modalidad comunicativa que adquiere un producto frente a "otro".

Una segunda consecuencia de los cambios que se registran en la comunicación institucional es que ésta se instituye como el "alma" de la empresa, y desde este lugar la comunicación se instala como una aliada de la gestión.

Para Weil (1992:125/143) la comunicación institucional realiza un aporte significativo en la gestión empresarial. Uno de los aspectos que destaca el autor es que la comunicación institucional propone una representación unitaria de la empresa. En esta definición aparece la metáfora corporal asociada a la empresa. Así, la empresa al constituirse desde el mecenazgo ofrece una imagen de unidad, un *cuerpo unido*: la empresa es indivisible frente a los públicos. Esta condición le permite una visibilidad pública a partir de rasgos que son singulares y, por lo tanto, la diferencian de sus competidores.

Un segundo aspecto tiene que ver con la denominada comunicación interna. Otro autor, Eldin, F. (1998) nos recuerda la importancia de la comunicación en las empresas con el fin de constituir un cuerpo homogéneo. En este sentido, el autor, refiere un concepto *Marketing relacional*. A partir de esta idea, Eldin (1998: 212/283), plantea que la relación con los públicos tanto interno como externo adquiere relevancia a la hora de

establecer una estrategia comunicativa. Una de las condiciones que transformaron la relación público-empresa es que, aquellos sectores que pertenecen al sector de empleados, no son considerados, hoy, como tales; sino que adquieren un status de público. En este sentido lograr cierta plenitud en el desarrollo de una empresa es considerar a sus empleados como un público al cual se debe prestar atención, tratar al mismo a partir de una serie de acciones o actitudes permite, en términos del autor, constituir una unidad que pelea hacia un mismo lado. Por otra parte, no sólo importan los empleados, sino que Eldin (1998) destaca la importancia de continuar y sostener un diálogo con el, así llamado, público externo o cliente. Por estas razones, la relación con el público no se agota en la compra de un producto o prestación de un servicio, sino que la idea es sostener al cliente a partir de los servicios pos-venta o pos-prestación.

Uno de los aspectos que destacábamos en párrafos anteriores, en relación con la planificación de la estrategia de imagen corporativa, era la idea de visión como aquella meta que se propone la empresa. En esta dirección Weil (1992) sostiene que la comunicación es una “palanca de cambio”. A partir de esta metáfora el autor rescata la idea que la empresa de a conocer el esquema de futuro, porque si los recursos humanos con que cuenta una empresa conocen los objetivos y las metas que se propone la misma, la empresa se conforma como una máquina que produce hacia una dirección en la cual todas las personas se encuentran involucrados.

En este sentido la comunicación institucional no sólo es un instrumento que da visibilidad en el espacio público a partir de los valores que proyecta, sino que también es una herramienta importante para consolidar la imagen empresarial.

¿Por qué decimos que las actividades de comunicación cumplen un papel primordial?

La respuesta depende de qué es la comunicación y como la emplea cada organización y sus miembros. La comunicación es acción y es necesario considerarla una herramienta de gestión para reconocer su potencial para construir relaciones entre la organización y los públicos prioritarios, estableciendo interacciones e intercambios recíprocos, para conformar procesos participativos que promuevan un modelo de comunicación transversal y dinámico (Weil, Pascale.1992).

El objetivo es implementar acciones para lograr un mejor desempeño en términos de calidad desde la perspectiva del cliente y también un rendimiento operativo y de menores costos. Las PYMES pueden emplear una variedad de alternativas para la mejora del proceso, tales como: el intercambio de estrategias exitosas, la realización de experimentos de optimización y comprobación de errores, resultados de investigación y desarrollo, las comparaciones con otras unidades o empresas que obtiene mejores resultados de procesos equivalentes, el uso de tecnología apropiada, etc. Las propuestas para la mejora de los procesos incluyen el análisis de la relación *costo-beneficio* para evaluar cada alternativa y fijar prioridades.

### **La comunicación pasa a ser un ámbito de actuación:**

- ✓ Estratégico: papel clave en el desarrollo a largo plazo (no es sólo apoyo a lo comercial conyuntural).
- ✓ Integrado: Posee una alta interdependencia con los otros ámbitos de la estrategia corporativa.
- ✓ Permanente: Requiere una base operativa estable.
- ✓ Especializado: Ha desarrollado una nueva tecnología de gestión.

### **Las características de una organización SIN COMUNICACIÓN:**

- ✓ Incoherencia entre el decir y el hacer.
- ✓ Desconocimiento general.
- ✓ No existe Feedback.
- ✓ Gerente de Puertas cerradas
- ✓ Comunicación en momentos inapropiados.
- ✓ Se comunica sólo lo que conviene.
- ✓ Se cree que informar es comunicar.

Este último modelo se aplica a la mayor parte de las empresas PYMES y micro ya que en muchos casos consideran a la comunicación como un gasto, cuando en realidad se trata de una inversión estratégica que no sólo se utiliza para vender más productos, sino para posicionarla tanto en el mercado como ante el Estado.

Está clara la dificultad que poseen gran parte de las empresas ubicadas en el Partido de La Matanza para el acceso a los beneficios de las políticas de las distintas instancias del estado y en gran parte está vinculada con las deficiencias comunicativas del sector.

Existe un modelo que es el más conocido y con el que se confunde a la comunicación institucional, y es el siguiente:

### **Modelo de la comunicación promocional**

#### Funciones

- Informar
- Formar ventajas competitivas
- Generar una actitud positiva de compra
- Recordar

#### Objetivos

- Educar al consumidor en el uso del producto
- Facilitar la relación entre la empresa y el cliente
- Informar sobre los cambios de precios, productos y servicios.

#### *Las 10 P de la Comunicación Promocional*

- 1) Problemas
- 2) Público
- 3) Producto
- 4) Posicionamiento del producto
- 5) Prioridad
- 6) Promesa (propuesta de venta)
- 7) Pruebas
- 8) Presentación del producto o servicio
- 9) Puntos de diferencia
- 10) Plataforma de comunicación: estrategia de medios.

Para trabajar en este sentido se utilizan diversas acciones como:

#### ***\*Estrategias Publicitarias:***

- Publicidad de productos y servicios
- Promoción de venta
- Marketing directo

### **\*Relaciones Públicas**

- Publicidad Institucional
- Relaciones públicas
- Páginas web
- Newsletters

### **Herramientas de comunicación y sus variantes**

Estas acciones están orientadas a posicionar a la empresa para ocupar un lugar de privilegio en la mente de los públicos a quienes se desea llegar. De la misma forma, la construcción de vínculos interinstitucionales como son las cámaras de comercio y los vínculos con el Estado, requieren de una estrategia planificada que implica la utilización y adaptación de algunas de ellas para lograr los objetivos esperados en términos de obtener beneficios sectoriales y de promoción industrial.

Las estrategias publicitarias incluyen:

- **Estrategias de Prensa:** se utilizan para mantener el eje comunicacional y tratar de obtener una presencia fluida y periódica en los medios de comunicación. Se trata de difundir informaciones veraces sobre la empresa, a través de mensajes coherentes y segmentando según los públicos. El empleo de esta herramienta permite conocer la dinámica de los distintos medios y los formatos de los mismos. Además, posibilita establecer contactos fluidos con los periodistas; conocer los medios y sus secciones; organizar conferencias o ruedas de prensa.

- **Relaciones públicas:** son el conjunto de actividades y programas emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable. Tanto para las empresas grandes como las pequeñas, en determinadas situaciones, por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto, es fundamental desarrollar un programa que reúna el conjunto de actividades y los canales de comunicación apropiados, respondiendo a la estrategia de imagen que la empresa desea evocar. Lo mismo se aplica cuando se incorpora maquinaria en una PYME o se desea mejorar el vínculo con algún órgano de gobierno.

- **Publicidad / publicidad institucional:** es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que busca promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la empresa. Con la publicidad institucional se persigue evocar en el público una imagen positiva de la organización.

Ahora bien, considerando que si alguien hace un esfuerzo económico disponiendo de cierto capital en acciones o campañas publicitarias, para posicionar su empresa, producto o servicio, es bastante lógico pensar que esa persona desee saber si existen caminos alternativos que le ayuden a obtener con igual o menor presupuesto y qué consecuencias tendrá si invierte más o menos. Pensar que el objetivo de la inversión publicitaria debe traducirse en un aumento de las ventas es una verdad a medias porque el efecto de la comunicación publicitaria debe ser considerado según dos criterios:

- 1) El criterio econométrico de la eficacia publicitaria y de los objetivos de marketing: Este parámetro determina actitudes de compra y se expresa en términos de facturación, rendimiento de capital, participación en el mercado, cantidad de consumidores/compradores, rotación de producto, etc. En definitiva, es lo que se conoce como estudio de mercado.

- 2) El criterio de la medición del efecto indirecto que produce un aumento de conocimiento y verifica el alcance de los objetivos comunicacionales. En este caso, se mide la actitud de la audiencia respecto de la marca. Estos parámetros se miden en términos de grado de atención, recordación del mensaje publicitario, recordación espontánea de la marca, credibilidad en el producto, etc. Se puede realizar a través de encuestas, focus groups, cámaras Gesell, sondeos de opinión, etc.

### Comunicación Corporativa

- **Gacetillas:** informes de distribución gratuita que dan a conocer productos, servicios y eventos que pueden estar estratégicamente dirigidos a los distintos organismos públicos con los cuales la empresa está en contacto.

- **Newsletters:** es una publicación que se difunde por Internet a través de una base de datos o mediante marketing viral. Se puede actualizar semanal o mensualmente, tiene un alcance más efectivo, más veloz y de menor costo. Es una manera dinámica de comunicar y la ventaja es que permite un feedback y un mayor contacto con el usuario para obtener información sobre sus intereses y preferencias.

- **Listas de mailing:** estas listas de correo electrónico posibilitan la difusión de información sobre la empresa y su área específica para un público interesado en el tema. Se pueden difundir eventos, seminarios, capacitación, lanzamientos de productos o servicios, cursos, etc. Se trata de un mecanismo sencillo, ya que con sólo suscribirse a una lista recibe información en su casilla de correo de los temas que le interesan. Por otro lado, si los usuarios emiten un mensaje todos los suscriptores a esa lista tienen acceso.

- **Grupo de noticias (newsgroups):** son espacios virtuales donde los usuarios mantienen discusiones grupales en torno a una temática. Estos grupos se articulan mediante el envío y recepción de mensajes públicos. Funcionan a la manera de carteles temáticos en las que los usuarios de todo el mundo “dejan” sus mensajes. Están organizados en categorías en las cuales se abordan distintos temas.

- **Páginas Webs:** son páginas institucionales o comerciales que se publican en Internet, la gran mayoría son de acceso público. Las ventajas de esta herramienta son: que permite mostrar los productos o servicios alcanzando mercados imposibles de acceder por los medios tradicionales; la posibilidad de realizar comercio electrónico y la búsqueda de contactos en todo el mundo.

- **Base de datos:** muchas veces las empresas cuentan con información y datos que no están jerarquizados ni clasificados y que pueden resultar de gran utilidad a la hora de comercializar sus productos, sus servicios o dar a conocer su empresa. Se trata de organizar la información sobre los contactos que tiene la empresa para poder desarrollar una estrategia de venta, de promoción y difusión hacia el público específico. Las bases de datos permiten la *construcción de redes comunicacionales*.

- **Estrategias enfocadas al cliente:** la capacitación proporciona herramientas y manejo situacional para los empleados que repercutirán en el contexto externo porque ayudan a concientizar y afianzar actitudes y comportamientos que generarán una mejor



- ✓ responsabilizante para todos con el fin de evitar la búsqueda de un poder artificial por parte de algunos mediante la retención de información;
- ✓ energética, para crear por sí misma, mediante información, formación y comunicación, potencialidades internas y para saber llevarlas a la práctica.

Así también para que la comunicación sea organizada, debe presentar las siguientes características:

- ✓ debe tener una finalidad, es decir, debe estar vinculada a objetivos a un plan de conjunto;
- ✓ debe ser multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etc.;
- ✓ debe ser adaptada integrando sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las necesidades específicas de cada sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio;
- ✓ debe ser flexible, para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan.

La comunicación no siempre es una operación natural para la organización. Apunta a:

- la coordinación, forma de comunicación cuya finalidad es el logro de un objetivo preestablecido;
- la concentración, forma de comunicación o de consulta cuya finalidad es la definición de un objetivo común.

### **Herramientas de trabajo en comunicación interna**

Muchas empresas eligen desarrollar su comunicación interna creando un diario o un house organ (revista institucional), de este modo cometen el error de confundir información (unidireccional) y comunicación (bidireccional). También tienden a invertir la reflexión comenzando por el fin en detrimento los medios. Confunden las cosas y suponen que la comunicación interna puede lograrse con algunos soportes, sin una reflexión estratégica previa.

#### *Dispositivos en los que predomina la información:*

Los objetivos del empleo de este tipo de soportes son implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor para:

- asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización;
- lograr credibilidad y confianza;
- extender la idea de participación;
- agilizar los canales de transmisión de la información;
- favorecer y hacer operativa la comunicación;
- generar un aumento del interés por el trabajo.

#### Comunicación Interna

- **Publicaciones internas:** los destinatarios son los empleados, los clientes o los miembros asociados a la empresa. Pueden ser periódicas o circunstanciales.

- **House organ:** es la publicación interna de una empresa y funciona como un medio institucional. Su frecuencia es variable, depende de la necesidad de la organización y del presupuesto; puede ser periódicas o circunstanciales.

- **Sistema de carteleras:** es un medio de uso corriente para las informaciones que provienen del personal o de la dirección. Ciertas empresas prefieren utilizar procedimientos tecnológicos para difundir las informaciones a sus empleados.

- **Folleto:** sobre temas particulares y específicos. Suelen contener información sobre seguridad, salud laboral, servicios generales, asistencia social, etc.

- **Intranet:** es una especie de Internet en miniatura, con la particularidad de que sólo funciona en un entorno limitado, es decir, acotada al ámbito de una organización. Permite implementar “sistemas abiertos”, donde todo está conectado con todo. Entre los beneficios que brinda este dispositivo tecnológico pueden destacarse: la competitividad, la mejora en los procesos (ahorra tiempo y costos con respecto a la distribución de información por medios tradicionales) y disponibilidad de la información.

- **Correo electrónico (e-mail):** este servicio de Internet permite enviar y recibir información interna y externa de forma simple y económica.

- **Encuestas:** los sondeos de opinión dentro de la empresa constituyen una práctica frecuente. Se pueden realizar encuestas sobre distintos aspectos:

- Encuestas de satisfacción (sobre un servicio o producto)

- Encuesta de clima social

- Encuesta socioculturales (como la de sistema de valores, o conocimiento de determinadas nociones, por ejemplo qué significa para los empleados la participación)

- Encuestas socio-organizacionales (estados de funcionamientos y disfunciones de la empresa)

- **Procedimientos de recepción:** la recepción es por definición un momento privilegiado de transmisión de información a los nuevos empleados. Por ello algunas empresas prevén la entrega de cuadernillos de recepción que permite a los empleados responder preguntas fundamentales sobre la empresa a las que no se atreven a formular.

- **Indicadores de control:** la empresa necesita información sobre sí y sobre el medio, por ello construye indicadores de seguimiento, de síntesis o de control para recolectarla y procesarla. Sus principales indicadores son los contables y financieros, aunque también produce indicadores intermedios de actividad para otras funciones: comercial, producción, personal, investigación, etc. El indicador de control es un instrumento que posibilita difundir informaciones *ascendentes*, *descendentes* y *horizontales*.

Dispositivos en los que predomina la comunicación:

El objetivo del uso de este tipo de dispositivos es favorecer el diálogo, configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la empresa en todos los actores que la integran, para:

- que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos;

- incrementarla cohesión interna;

- aumentar el rendimiento;

- ganar en eficacia y satisfacción;
- incrementar la competitividad;
- dinamizar el potencial creativo y la innovación;
- favorecer la comunicación entre los distintos departamentos y en el interior de estos.

### Capacitación

- **Las reuniones:** es un soporte de comunicación que en muchos casos se utiliza mal y es sólo un vector de información, por ejemplo las reuniones de información descendente. El objetivo de una reunión es producir intercambios multilaterales a través de distintos tipos de reunión: de trabajo, de negociación, de coordinación, de balance e intercambio, conversaciones (de apreciación, de evolución, etc), desayunos de trabajo.
- **Entrevistas:** es un lugar de comunicación privilegiado para el intercambio de información. La entrevista individual permite confrontar las opiniones o datos que cada empleado posee y para suscitar reacciones directas sobre el tema abordado.
- **Buzones de sugerencias:** persigue la participación de los miembros de la organización en actividades que pueden estar relacionadas con su trabajo o con el ámbito de la empresa, puede ser animada con premios o recompensas.
- **Grupos de resolución de problemas** (círculos de calidad): existen dos grupos para la resolución de problemas, aquellos con destino permanente y otros con destino puntual constituidos a partir de una problemática determinada. Estos grupos funcionan como instancias de diálogos y se caracterizan por el intercambio de ideas entre los participantes.

La Comunicación Institucional tal como lo describimos en páginas anteriores, es el diseño estratégico y orientado con un objetivo general que delinea las prácticas y las acciones que serán implementadas. Por lo tanto, deben ser planificadas y acordes a cada empresa, según su estructura interna y externa. Para ello es importante tener en claro las ventajas y desventajas de su implementación:

#### *Ventajas*

- ✓ Empleo de variados recursos y herramientas.
- ✓ Su carácter integral la hace más eficaz.
- ✓ Mayor profesionalismo.
- ✓ Efectos más firmes y duraderos.
- ✓ Incluye métodos de investigación y manejo de herramientas específicas (sondeos a través de entrevistas, encuestas, focus groups, etc.)
- ✓ Contribuye a mejorar la performance de los negocios y a expandir los mercados.
- ✓ Implica un movimiento hacia la calidad total (Total Quality Management)

#### *Desventajas*

- ✗ Muchas empresas ignoran qué es la Comunicación Institucional.
- ✗ Poco conocimiento o bajo grado de credibilidad por parte de los empresarios a esta disciplina.
- ✗ Demanda más tiempo.
- ✗ Requiere mayor confianza y convicción que la publicidad convencional.

✘ Las empresas consideran que la Comunicación Institucional es un lujo para épocas de bonanza. Por lo tanto, la situación actual del país y del mercado hacen que la Comunicación sea una de las áreas más vulnerables, sin evaluar sus fortalezas.

Nos parece oportuno hacer una distinción elemental, entre en sentido que puede tener la palabra medición para el campo de las ciencias exactas y el que tiene para el de las ciencias sociales. Desde la comunicación el **medir** significa entonces “*proporcionar y comparar una cosa con otra*”, a lo que se suma el uso de la estadística para agrupar, estudiar datos y hechos factibles de una evaluación numérica. El **objetivo** es que la empresa desarrolle una actitud tendiente a que **las decisiones estén basadas primero en hechos y datos antes que en la intuición y la experiencia.**

#### **Medir sirve para:**

- Conocer las prioridades de los destinatarios de nuestras acciones (públicos/clientes)
  - Apreciar la evolución de las actividades claves.
  - Detectar qué anda bien y qué anda mal.
  - Introducir mejoras.
  - Establecer prioridades.
  - Identificar sinergias posibles con otras áreas.
  - Tomar previsiones en la planificación.
  - Aumentar la eficiencia del presupuesto.
  - Integrar la comunicación al planeamiento estratégico de la empresa.
  - Poder demostrar los resultados del área de Comunicación.

Los resultados y la utilidad de una medición están íntimamente ligados a la calidad lograda en los procesos de comunicación. Por eso, destacamos que la revisión y las mejoras de los procesos, su medición y control contribuyen a que la comunicación sea más efectiva, a que se reduzcan los costos y a que se pueda optimizar la aplicación del presupuesto. Se puede así cuantificar el desempeño de las actividades de las distintas áreas para ir develando los aportes de cada una a la empresa.

#### **Relación entre calidad total y comunicación interna**

La calidad total (*total quality management* – TQM) exige como requisito básico un desarrollo avanzado de la comunicación interna. La TQM es un proceso de gestión que apunta a la satisfacción total del cliente, tanto externo como interno. Vale destacar que el costo más alto para una empresa es el costo de la no-calidad, el costo del reprocesamiento.

De ahí la importancia de plantear una visión de la comunicación desde los principios de la calidad total basada en la mejora continua de procesos. Esta perspectiva no se corresponde con el enfoque tradicional de la calidad que se concentraba en la inspección, al final del proceso de producción, sino que está dirigida a asegurar la calidad en cada uno de los pasos de los procesos, con el objeto de prevenir para consolidar la calidad final.

La teoría de la TQM fue creada por Edward Deming en 1950 en los Estados Unidos, pero alcanzó su máximo desarrollo en Japón, donde se confió en que ésta podría ser útil para reconstruir la industria devastada por la guerra. Una posible explicación del caso

nipón es la historia del país y su cultura del arroz, un cultivo que exige la participación de todos y que fortalece la trama social a partir del sector primario.

Resulta importante reconocer que existe una gran relación y una sinergia entre la comunicación y la calidad. *Si bien es preciso comunicar con calidad, para lograrlo la calidad debe estar incorporada en el proceso de comunicación.* Estas expresiones no sólo se refieren a los mensajes emitidos, sino que involucra todos los aspectos que deben ser tenidos en cuenta antes de comunicar, comenzando por la evaluación de las opiniones de los públicos/clientes con los cuales la empresa está en contacto, que serán los destinatarios de los mensajes. Estas consideraciones que parecen ser simples y obvias no siempre se toman en cuenta y terminan perjudicando y retardando los objetivos de la organización.

El cliente insatisfecho no siempre se queja, con mucha frecuencia se va y no lo dice. Esto incluye al cliente interno, que suele buscar proveedores externos. De esto se deduce que para lograr la satisfacción total del cliente hay que poner primero el acento en el cliente interno. Además, el Estado en tanto promotor de políticas eficaces de promoción industrial, también evalúa la capacidad de las empresas destinatarias de las mismas

Cada persona, en todas las áreas de la empresa, practica, estudia y participa del proceso de calidad total. Se trata de un amplio involucramiento de todos los miembros de la organización. No se logra la TQM sin el compromiso de todo y a eso apunta también la comunicación interna. Formas de participación, como los círculos de calidad que están directamente relacionados con la comunicación interna y, a su vez, contribuyen a fortalecerla. La detección de los puntos claves define los resultados y la utilidad de una medición ligada a la calidad en los procesos de comunicación. La revisión y las mejoras de los procesos y su control, contribuyen a que la comunicación sea más efectiva, a que se reduzcan los costos y se pueda optimizar la aplicación del presupuesto.

## **Las relaciones laborales en las PYMES**

Nadie duda de la importancia que para la economía tienen las pequeñas y medianas empresas. Históricamente las PyMEs constituyeron fuente de crecimiento económico y social. Es a partir de los años 70 que comienza a reconocerse en los países desarrollados y en vías de serlo la importancia de este tipo de empresas como instrumento de desarrollo socioeconómico. Ya en los ochenta con nuevos avances en el campo de la electrónica, genética e informática, se genera un movimiento tendiente a la aplicación de programas gubernamentales en pro del sector a través del fomento de nuevas empresas pequeñas y medianas y la prestación de ayuda financiera al sector.

En el ámbito nacional, el 25 de julio de 1994, se suscribe el Acuerdo Marco para el Empleo, la Productividad y la Equidad Social entre el Ejecutivo Nacional, la Confederación General del Trabajo y la Unión Industrial Argentina y otras cámaras empresariales, incluyéndose bajo el título “Reforma integral de las relaciones laborales” una expresa referencia a las pequeñas y medianas empresas, afirmando que en razón de las singularidades que desde el punto de vista laboral caracterizan a las pequeñas empresas, así como su papel dinamizador del empleo, “las partes coinciden en la necesidad de crear un marco regulatorio específico que contemple aquellas singularidades, o bien la posibilidad de crear umbrales que contemplen la misma finalidad”. Posteriormente, el 15 de marzo de 1995 se sanciona la ley 24.467 regulando las relaciones de trabajo en el ámbito de la pequeña y mediana empresa, en el mensaje de elevación al Congreso de la Nación, el Ejecutivo expresaba: que ése segmento empresarial contribuye generando aproximadamente el 40% del PBI y ocupa más del

60% de mano de obra de nuestro país, por lo tanto, sin perjuicio de la importante contribución que realizan otras empresas de mayor dimensión económica es correcto afirmar que la riqueza de la República Argentina se apoyó muy significativamente en el segmento de la micro, pequeña y mediana empresa que conforman su aparato productivo. Las pequeñas y medianas empresas constituyen entonces un factor clave de estabilidad y competitividad, su importante papel en materia de creación de riqueza y generación de empleo, su flexibilidad de adaptación a los cambios producidos por los ciclos económicos y su gran sensibilidad ante cambios tecnológicos contrastan con las desventajas inherentes a su dimensión...”.

La vigente ley **24.467** (28/3/95), denominada “Ley de PyMEs”, modificada por ley 25.300 de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa, establece varias secciones aplicables a las relaciones individuales y colectivas del trabajo del sector, a partir de la Sección III a la X arts. 89 a 104. Por la misma se sanciona un régimen laboral especial para las “pequeñas empresas” como una forma de promover la contratación de trabajadores en las mismas considerando su mayoritaria incidencia en la generación de empleo. Como ya se expresara, el legislador, partiendo de las especiales características de alguna actividades profesionales, ha dictado de leyes laborales especiales que regulan relaciones laborales específicas (Ej. para trabajadores de la industria de la construcción, trabajadores a domicilio, trabajadores bancarios, etc.). Atendiendo a las modalidades particulares de esas vinculaciones se las regula de modo apartado de la norma general (LCT), lamentablemente se dejó de lado esa constante en el dictado de regímenes especiales -sancionar estatutos atendiendo a las características especiales de la actividad- al dictar la ley 24.467 estableciendo el régimen de la pequeña y mediana empresa, pues aquí se dicta el régimen apartado atendiendo a la condición de pequeña o mediana de la explotación sin importar el tipo de tarea o la actividad de que se trate, abandonando así un sano criterio objetivo por un criterio subjetivo economicista. Por esa circunstancia ocurre que dos trabajadores que realizan la misma tarea dentro de una misma actividad pero en distintas empresas tengan distintos regímenes laborales, si es que uno de ellos labora para una empresa dentro de los parámetros necesarios para ser considerada una PyME. Tal situación además de constituir una discriminación “legal” fragmenta aún más el mercado de trabajo.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) conforme artículo 83 de la Ley, son aquellas que reúnen los siguientes requisitos:

a) un plantel de hasta 40 trabajadores sobre los existentes al 1-1-95 y siempre que no lo duplique en los siguientes 3 años; el decreto 146/99 permite que la negociación colectiva de ámbito superior al de empresa pueda fijar que el plantel supere los 40 trabajadores sin que pueda exceder de 80. Se entiende que el plantel se refiere a los trabajadores permanentes de la empresa, excluidos los eventuales o contratados a plazo determinado (fijo) que suponen una contratación temporal, precaria, sujeta a desaparecer en el tiempo y que no indica un plantel estable. Reviste importancia que en la empresa no haya personal en situación de clandestinidad registral o laborando bajo contrataciones simuladas o con personas interpuestas, reduciendo el número de personal del establecimiento para forzar su inclusión en el presente régimen.

b) que tengan una facturación anual inferior a la que fija la reglamentación: en 2,5 millones de pesos para el sector rural; 5 millones para el sector industrial; 3 millones para el sector comercio y 4 millones para servicios (conforme Resolución 1/95 Comisión Especial de Seguimiento de las PyMEs). En los antecedentes de la legislación argentina, el hoy derogado artículo 34 de la ley 24.013, aludía a las microempresas conceptualizándolas como aquellas cuyo plantel no superara los 25 empleados. En la actualidad, la ley 25.300 de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa

(sancionada el 16-8-00 y promulgada parcialmente por decreto 777/00 del 4-9-2000) modifica la ley 24.467 estableciendo una nueva categoría de empresa “la microempresa”. La ley impone como objetivo el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) mediante la creación de nuevos instrumentos y la actualización de los ya vigentes y deja a la Autoridad de Aplicación, la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, la definición de las características de las empresas que serán consideradas micro, pequeñas y medianas. Contemplando las especificidades propias de los distintos sectores y regiones y con base en los siguientes atributos: personal ocupado; valor de las ventas; valor de los activos aplicados al proceso productivo. No serán MIPyMES aquellas empresa que aún reuniendo los requisitos anteriores estén vinculadas o controladas por empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan los requisitos del presente régimen. Los beneficios dispuestos para la MIPyME serán extensivos a formas asociativas conformadas de modo exclusivo por ellas, tales como: consorcios; uniones transitorias de empresas; cooperativas y cualquier otra forma lícita de asociación entre las mismas.

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SePyME) reglamentó las tres categorías por Disposición 147 del año 2006, conforme cuadro siguiente:

Niveles máximos de valores de ventas totales anuales para saber en qué categoría se encuentra una empresa.

Las tres categorías, hoy en día, están reglamentadas por la

Disposición 147/2006, para los sectores Agropecuario, Industria y Minería, Comercio, Servicios y Construcción.

Tamaño / Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$ 456.000	\$ 1.250.000	\$ 1.850.000	\$ 467.500	\$ 480.000
Pequeña empresa	\$ 3.040.000	\$ 7.500.000	\$ 11.100.000	\$ 3.366.000	\$ 3.000.000
Mediana empresa	\$ 18.240.000	\$ 60.000.000	\$ 88.800.000	\$ 22.440.000	\$ 24.000.000

Las empresas que superen uno o ambos requisitos podrán permanecer por tres años en éste régimen especial siempre y cuando no dupliquen el plantel o la facturación indicados en las normas reglamentarias.

Conforme a la ley 24.467, encontramos disposiciones de aplicación **automática** a partir de su publicación y otras que dependen de la voluntad colectiva de las partes vía **convenio colectivo de trabajo**.

#### **Normas Operativas:**

##### **1) Registro único de personal**

Las PyMEs podrán sustituir los libros y registros exigidos por las normas legales y convencionales vigentes por un “Registro único de personal” en el que se asentarán la totalidad de los trabajadores cualquiera sea su modalidad de contratación, al producirse su ingreso a la empresa y deberá ser rubricado por la autoridad laboral competente (arts. 84, 85 Ley 24467 y art. 3 Decreto 737/85 reglamentario).

Como quedara dicho, los libros, registros y planillas que se sustituyen por este registro único son: El Libro Especial del art. 52 de la LCT. La Sección especial de libros y documentación exigidos a las Empresas de Servicios Eventuales (art. 13 Dto. 342/92).

Los libros exigidos por el Régimen del Trabajo a Domicilio (Ley 12.713).

El libro especial del Régimen de Trabajo Agrario (art. 122 Regla Estatal 22.248).

En éste Registro Único de Personal constarán además de los datos personales del trabajador su fecha de ingreso, tarea a desempeñar, modalidad de contratación, lugar de trabajo, forma de determinación de la remuneración asignada, monto y fecha de su pago, régimen previsional por el que haya optado el dependiente. El incumplimiento registral contemplado en estas normas podrá ser sancionado hasta con la exclusión del régimen de la ley de PyMEs.

## **2) Habilitación automática de contratos promovidos**

Ha perdido vigencia habida cuenta que la ley 25.013 derogó las modalidades promovidas de contratación (1998).

## **3) Preaviso**

En las PyMEs –para los trabajadores ingresados con posterioridad a la vigencia del régimen- el preaviso se computa a partir del día siguiente al de su comunicación, es decir que para estos trabajadores no les es de aplicación el instituto de la integración del mes de despido. El preaviso tiene una duración de un mes sin importar la antigüedad del empleado. Vemos nuevamente la segmentación del mercado laboral y, en este caso, con el agravante de que trabajadores de una misma empresa (PyME) por una diferencia de antigüedad están sometidos a distintos regímenes en materia de preaviso.

## **4) Formación profesional**

El art.96 de la ley 24.467 prevé “la capacitación profesional es un derecho y un deber fundamental de los trabajadores de las pequeñas empresas, quienes tendrán acceso preferente a los programas de formación continua financiados con fondos públicos... El trabajador que asista a cursos de formación profesional relacionados con la actividad de la pequeña empresa podrá solicitar a su empleador la adecuación de su jornada laboral ... Los convenios colectivos para pequeñas empresas deberán contener un capítulo especial dedicado al desarrollo del deber y del derecho a la capacitación profesional”.

**Disponibilidad colectiva** Por disponibilidad colectiva se entiende la delegación por la ley del tratamiento de ciertas materias a los convenios colectivos de trabajo. Estos deberán celebrarse para las pequeñas empresas en capítulo separado o como convenio autónomo. Debe tenerse en cuenta que ésta delegación debe ser interpretada con alcance restrictivo y las partes al celebrar dichos convenios no podrán apartarse de las garantías contempladas en la Constitución Nacional y los Tratados Internacionales. Por este mecanismo las partes de un CCT para la pequeña empresa podrán disponer de:

### **1) vacaciones**

Los CCT de las pequeñas empresas podrán modificar en cualquier sentido las formalidades, requisitos, aviso y oportunidad del goce las vacaciones anuales. No podrá ser materia de disponibilidad lo dispuesto en el último párrafo del art. 154 de la LCT, respecto a la obligación de conceder a cada trabajador el goce de la licencia por lo menos en una temporada de verano cada tres períodos. Las partes signatarias del CCT no pueden disponer tampoco lo referente a la extensión de la licencia, la forma de pago y la prohibición de compensar en dinero. Por Decreto 146/99 se estableció que cada uno de los períodos en que se fraccione la licencia anual ordinaria debe tener como mínimo una extensión de 6 días laborales continuos y no

son disponibles los plazos de la licencia anual previstos en el art. 150 de la LCT ni tampoco modificar la obligación del pago de la retribución por vacaciones al inicio de las mismas conforme art. 155 de la ley 20.744 y para el caso de haberse acordado el fraccionamiento de las vacaciones se deberá abonar proporcionalmente la licencia al inicio de cada período.

## 2) Aguinaldo

Los CCT de las Pymes podrán disponer el fraccionamiento del sueldo anual complementario (SAC), hasta en tres cuotas en el año y, en ese caso, modificar las fechas de pago del aguinaldo.

## 3) Movilidad Interna

La disponibilidad colectiva se extiende también (art. 94) a la denomina “movilidad interna”, en tanto faculta al empleador a acordar con el sindicato signatarios del convenio colectivo la *redefinición* de los puestos de trabajo correspondientes a las categorías determinadas en el convenio colectivo de que se trate.

4) **Mantenimiento y regulación de empleo:** cuando una pequeña empresa decida reestructurar su planta de personal (reducirla) por razones tecnológicas, organizativas o de mercado pueden proponer a la asociación sindical signataria del CCT la modificación de algunas regulaciones del CCT o del Estatuto aplicable. Si la empresa y el sindicato pactaran tal modificación no se podrán efectuar despidos por la misma causa durante el tiempo que dure tal cambio.

## La Negociación Colectiva en las PYMES

En materia de negociación colectiva la ley 24.467 produjo cambios significativos. En la actualidad es de aplicación lo dispuesto originariamente en los arts. 99 a 103 de la ley de Pymes y en los arts. 7 a 9 del Decreto Reglamentario 146/99, con las observaciones que al final formularemos, en relación a su articulación con la L.O.L.

El art.99 de la ley, habilita a la entidad sindical signataria del convenio colectivo y a la representación de la pequeña y mediana empresa poder concertar convenios colectivos para el ámbito de ese tipo de empresas. La organización sindical puede delegar en entidades de grado inferior la respectiva negociación. En lo relativo a la ultraactividad de los convenios de las pequeñas empresas, se aparta del art. 6 de la ley 14250 para establecer que si no mediare estipulación convencional en contrario, los CCT se extinguirán de pleno derecho a los tres meses de su vencimiento. Vencido el término de un convenio colectivo de trabajo o 60 días antes de su vencimiento, cualquiera de las partes signatarias podrá solicitar el inicio de las negociaciones colectivas para el ámbito de la pequeña empresa, debiendo el Ministerio de Trabajo convocar a las partes. La negociación debe efectuarse de buena fe, lo que implica la concurrencia a la negociación y a las audiencias, el intercambio de información y la realización de esfuerzos conducentes para arribar a un acuerdo. En el caso de que no exista un CCT para pequeñas empresas, cuando se negocie un convenio de actividad deberá existir un capítulo especial reservado a las pequeñas empresas. Asimismo, está establecido en la ley que no se homologará ningún CCT que no contenga este capítulo específico para las pequeñas empresas, salvo que ya exista un convenio que las contemple. Finalmente. La ley de Pymes dispone que durante su vigencia, el CCT de pequeña empresa no puede verse afectado por un convenio de otro ámbito.

Aclaremos que la delegación por ley a los convenios colectivos de ciertos temas, debe ser interpretada con alcance restrictivo y las partes al celebrar dichos convenios no

podrán apartarse de las garantías contempladas en la Constitución Nacional y los Tratados Internacionales. Como ya expresáramos, por este mecanismo las partes de un CCT para la pequeña empresa podrán disponer de algunos aspectos relativos a: 1) Vacaciones, los CCT de las pequeñas empresas podrán modificar en cualquier sentido las formalidades, requisitos, aviso y oportunidad del goce las vacaciones anuales. Por Decreto 146/99 se estableció que cada uno de los períodos en que se fraccione la licencia anual ordinaria debe tener como mínimo una extensión de 6 días laborales continuos y no son disponibles los plazos de la licencia anual previstos en el art. 150 de la LCT ni tampoco modificar la obligación del pago de la retribución por vacaciones al inicio de las mismas conforme art. 155 de la ley 20.744 y para el caso de haberse acordado el fraccionamiento de las vacaciones se deberá abonar proporcionalmente la licencia al inicio de cada período. 2) Aguinaldo, los CCT de las Pymes podrán disponer el fraccionamiento del sueldo anual complementario (SAC), hasta en tres cuotas en el año y, en ese caso, modificar las fechas de pago del aguinaldo. 3) Movilidad Interna, la disponibilidad colectiva se extiende también (art. 94) a la denomina movilidad interna, en tanto faculta al empleador a acordar con el sindicato signatario del convenio colectivo la redefinición de los puestos de trabajo correspondientes a las categorías determinadas en el convenio colectivo de que se trate. 4) Mantenimiento y regulación de empleo, cuando una pequeña empresa decida reestructurar su planta de personal (reducirla) por razones tecnológicas, organizativas o de mercado pueden proponer a la asociación sindical signataria del CCT la modificación de algunas regulaciones del CCT o del Estatuto aplicable. Si la empresa y el sindicato pactaran tal modificación no se podrán efectuar despidos por la misma causa durante el tiempo que dure tal cambio.

Como anticipáramos, la derogación de la ley 25.250 por la ley 25.877 (marzo 2.004) y la vigencia de la ley 24.467 provocan situaciones confusas y contradictorias. Entendemos que además de la derogación del art. 92 de la ley 24.467, se mantiene vigente todo lo dispuesto en materia de negociación colectiva para el sector PyMEs, salvo las aclaraciones que formularemos. La entidad sindical signataria del convenio colectivo y a la representación de la pequeña y mediana empresa puede concertar convenios colectivos para el ámbito de ese tipo de empresas. La organización sindical puede delegar en entidades de grado inferior la respectiva negociación.

En lo relativo a la ultraactividad de los convenios de las pequeñas empresas, se aparta del art. 6 de la ley 14250 para establecer que si no mediare estipulación convencional en contrario, los CCT se extinguirán de pleno derecho a los tres meses de su vencimiento, este acotamiento de la ultraactividad contradice el principio de ultraactividad de los convenios reimplantado por la ley 25.877 en el actual art. 6 de la ley 14.250, por ello algunos autores entienden que se debe considerar desactivada la posibilidad para las Pymes de acotar la ultraactividad.

El artículo 2 de la ley 14.250, vigente la derogada ley 25.250, establecía que en la negociación colectiva que incluyera a pequeñas empresas, debía incluirse en el convenio general un capítulo específico que alcanzara al sector Pymes. Para algunos autores con la reforma del 2004 (LOL) concluyó la obligación de un capítulo específico para el sector dentro del convenio general. Finalmente señalamos, la ley 24.467 prevé que cuando el empleador resuelva reestructurar la empresa o el establecimiento por razones tecnológicas, organizativas o de mercado puede proponer a la organización sindical signataria del convenio colectivo de trabajo, se modifiquen determinadas regulaciones colectivas o estatutarias. Según el texto legal, se modificaría así el ámbito de aplicación de la convención colectiva modificada ya que se aplicaría exclusivamente en la Pyme que propuso la novación. Tal disposición contradice palmariamente principios

fundamentales que hacen a la vigencia y eficacia de los convenios colectivos de trabajo, sobre el particular volveremos más adelante

### **Las Pymes: en los 90 y en la actualidad**

No obstante los anuncios e intenciones legislativas con motivo de la sanción de la ley de Pymes en el año 1995, lo cierto es que la ley no ha cumplido con las expectativas generadas:

En el ámbito local, según informe realizado por la Municipalidad de La Matanza (Magario Melchor, de septiembre de 2000) la caída industrial dentro del Partido en la década de los 90 ha sido realmente alarmante: en 1980 se contaba con casi 11.000 industrias y a mediados de los 90 ese número se redujo a 3.542 (una reducción del 67%).

*En el ámbito nacional: De 459 Convenios colectivos de trabajo suscriptos entre junio de 1997 y diciembre de 1999 solamente 15 pactaron normas específicas para la pequeña empresa (trabajadores del petróleo y gas privado; espectáculo público; pasteleros y afines; panaderías; gastronómicos; textiles; trabajadores de educación y minoridad; mineros; empaque de frutas de Cuyo; Conductores navales. Se pueden mencionar entre las cláusulas acordadas por algunos de esos convenios (conductores navales y Unión de Pesca costera; Petroleros, trabajadores del vidrio, plásticos, etc. las siguientes:*

- fraccionamiento de **vacaciones** hasta en 3 partes.
- fraccionamiento del **aguinaldo** hasta en 3 cuotas.
- aplicación del régimen de despido menguado de la Ley 25.013

Conforme datos correspondientes al año 2007, proporcionados por el Centro de Estudios Bonaerenses (CEB) por cada millón de dólares exportados por nuestro país las pymes exportadoras generan 60% más de empleo que las firmas grandes. Por eso advertimos la necesidad de una nueva legislación para las Pymes superadora de la vigente, que consistiría, básicamente, en la flexibilización de normas tributarias para pequeñas empresas industriales y agropecuarias que inviertan en maquinaria que aumenten la producción. Las empresas que inviertan un porcentaje importante de lo ganado al fin del ejercicio en la compra de máquinas nuevas o usadas serían exceptuadas del pago del impuesto a las Ganancias, para probar dicha circunstancias los empresarios deberán tener en regla sus balances y a sus trabajadores registrados.

La importancia del sector es innegable, por ello celebramos toda búsqueda de un nuevo escenario que impulse al sector de la mini, pequeña y mediana empresa, como el propuesto en **El Primer Congreso de Pymes y Derecho Laboral en La Matanza**, auspiciado por el Colegio de Abogados de La Matanza, la FEM y la UNLaM, el 14 de noviembre de 2008, estableciendo un intenso trabajo en distintas Comisiones, abarcando:

Problemática de las Pymes respecto a los acuerdos conciliatorios o transaccionales y su valor como cosa juzgada.

- a) Actuación del Ministerio de Trabajo de la Nación y de la Provincia de Buenos Aires. Inspecciones.
- b) Nueva legislación específica para el sector.
- c) Nueva legislación en materia de accidentes del trabajo que contemple la situación de las Pymes.

Creemos importante transcribir a continuación, las conclusiones del trabajo en Comisiones del citado Congreso:

**Comisión: LEY DE CONTRATO DE TRABAJO**

**Antecedentes:** La realidad que atraviesan las PYMES conformada por hechos de público y notorio conocimiento derivados de la crisis financiera mundial.

**Cuestión a debatir:** Indemnizaciones por despido. Posible armonización de la Ley de Contrato de Trabajo con la Ley 22.250.

**Objetivo:** Trabajar sobre un proyecto concreto de una legislación específica de aplicación a las PYMES, teniendo en cuenta el análisis sobre el tema, encomendado por las autoridades del Congreso,

**Integrantes de la Comisión:** Conformada por Profesionales del Derecho, Empresarios PYMES y Profesionales en Ciencias Económicas

**Conclusiones:**

1. Que el régimen jurídico vigente prevé para el caso de despido arbitrario un sistema tarifado. Tal circunstancia, a la luz del análisis de los empleadores integrantes de esta Comisión no tienen mayor incidencia en los costos de las PYMES. Los costos verdaderamente significativos se componen -en su mayor parte- por las cargas sociales exigibles durante todo el período fiscal originadas por la registración de los trabajadores.

Se coincidió en la necesidad de una ayuda fiscal que podría implementarse a través del establecimiento de una deducción especial en el IMPUESTO A LAS GANANCIAS.

Dicha deducción sería de aplicación exclusiva a los contribuyentes que encuadren en el concepto de PYMES establecido por las normas vigentes.

El monto de la deducción (que debiera ser contemplado en la norma reglamentaria) ha de guardar relación con la cantidad de empleados ocupados durante el período fiscal, con los montos de facturación, y el número de personal afectado al proceso productivo.

2. Resulta inviable la aplicación a las PYMES del régimen indemnizatorio contemplado por la Ley 22.250. Ello, por cuanto: a) la naturaleza de la contratación -en este último régimen- es discontinua; b) la naturaleza de la relación es totalmente diferente. Ello, con sustento en normas especiales, como lo es la Ley de Contrato de Trabajo, y en lo dispuesto por el artículo 14 bis de la CONSTITUCIÓN NACIONAL.

**Comisión: SISTEMA DE RIESGOS DE TRABAJO**

La Comisión arribó a las siguientes conclusiones:

Resultan menester efectuar las siguientes modificaciones a la Ley de Riesgos del Trabajo, actualmente vigente:

1. Que la normativa modificatoria contemple la integración de dos acciones excluyentes: una tarifada y la opción de la acción civil por daños y perjuicios.

2. Que respecto a la posibilidad de la acción civil, la misma no tenga límite de tarifa ni previsión normativa para accionar (por ejemplo, que libremente pueda hacerse por el 1072, 1113 C.C., etc.). Al respecto no puede aspirarse a reparaciones acumuladas.
3. En cuanto a la tarifa, deberá fijarse un tope razonable y móvil teniendo en cuenta variables como el salario, condiciones en el trabajo, edad del actor, etc.
4. Las aseguradoras del riesgo del trabajo deben responder en los límites del seguro por lo que debe replantearse la problemática que contemple el aseguramiento de todas las opciones a disposición del trabajador.-
5. Debe preverse una acción DIRECTA sin necesidad de demandar al asegurado, a opción del trabajador.
6. La enfermedad-accidente debe estar contemplada dentro de la tarifa, salvo enfermedades que se motiven en el riesgo o vicio de la cosa de que se sirve el empleador y utiliza el trabajador, en cuyo caso deberá abrirse la opción del artículo 1113 del Código Civil.-
7. En materia de enfermedad-accidente, debe estarse al principio de causalidad adecuada subjetiva y debe pagar el empleador y/o la aseguradora, solamente las que tengan su causa en el trabajo (tal como se preveía en la ley 24028 y por vía de su reglamentación), a excepción de que no se haya cumplido con el examen preocupacional.-
8. Que no subsista la modalidad del pago en forma de renta, al efecto debe tenerse en consideración los fallos de la Corte Suprema de la Justicia de La Nación en la materia, y porque desnaturaliza el sentido reparador de la indemnización por el infortunio sufrido por el trabajador.
9. Teniendo en cuenta el criterio de integración sostenido a la fecha por la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires en el fallo “Castro c/ Dycaza”, en caso de haber percibido el trabajador, sumas con motivo de la o las dolencias que reclama, sean tomadas como pagos a cuenta y descontada de lo que en definitiva le corresponda percibir por tales conceptos, en oportunidad de la acción judicial que instaure.-
10. En orden a la competencia, debe ser jurisdiccional y laboral aun cuando sea reclamada por vía civil.-
11. La necesidad de instaurar el patrocinio obligatorio durante todo el trámite de orden administrativo.-
12. Sea como fuere y aun sin pretender abrir sin límite las puertas de quienes sostienen la mayor amplitud de elementos superadores para una reforma integral de la L.R., no puede dejarse de consensuar con todos los actores interesados que los lineamientos básicos analizados y trazados por la CSJN no deben ser obviados.-
13. Se coincide en la mezquindad de las prestaciones y quantum indemnizatorio hasta aquí fijados. En la objetable obturación de la reparación integral (que aun en el caso de que incluya una opción), no puede ser suprimido o sujetarse a requisitos impeditivos del derecho mismo de accionar. La inclusión de las enfermedades accidente, cuya desestimación ha importado una involución en violación al principio de progresividad consagrado en los pactos internacionales con rango constitucional y principios de la propia constitución de la Provincia de Buenos Aires.-

**En definitiva:**

Los lineamientos aquí expuestos, tal vez no sean los mas superadores en orden al debido reconocimiento de la integridad psicofísica y dignidad de la persona del trabajador.-

Pero, pensemos que hemos llegado a esta situación por haber ideado una normativa cuyos contenidos, más allá de sus buenas intenciones, de prevenir siniestralidad de accidentes y otras bondades que puedan ser rescatadas, han generado una importantísima conflictividad por haber tensado hacia extremos irritables y en muchos casos anticonstitucionales, estándares de reconocimiento del derecho del trabajo (ampliados a partir de 1994) que fueron transitando con apreciable consenso, hasta la entrada en vigencia de la ley 24557.-

Por ello y no pudiendo perder de vista –precisamente- el pesado y arduo camino que nos obligó a recorrer esta ley –al trabajador y también a los otros justiciables involucrados-, la propuesta y conclusiones de esta Comisión se orientan a buscar un PUNTO EQUILIBRADOR, a partir del cual no sea necesario retroceder mas con vaivenes desactivadores o destructurantes de la nueva normativa; que permita, en cambio, encaminarse hacia la progresividad de los derechos ya reconocidos constitucionalmente y por los Pactos Internacionales incorporados al bloque (Art. 19 Const. Nac.; Convención Americana, Pacto Internacional de Derechos Económicos, sociales y culturales).-

Ello, por cuanto muchas de las aspiraciones de máxima (loables y merecidas) para la parte categorizada como sujeto de preferente tutela judicial por la C.S.J.N en la causa “AQUINO”, pueden verse frustradas, obstaculizadas o llegar tardíamente a sus destinatarios naturales, en caso de pretender al extremo opuesto al que nos empujó esta ley.-

La garantización constitucional de una tutela jurídica efectiva, debe guiarnos como pauta orientadora esencial, comprendiendo que la misma se satisface cuando el camino final y la solución del conflicto llegan a concretarse.-

Por ello, podemos afirmar que solo se cumplirán los objetivos de todos los actores sociales comprometidos en el tema, cuando A TRAVÉS DEL DERECHO Y NO A PESAR DEL MISMO SE ALCANCE LA PAZ SOCIAL.

**Comisión: CONCILIACIÓN OBLIGATORIA PREVIA.**

Arribó a las siguientes conclusiones:

1. Implementar el mejoramiento del sistema de conciliación previa ante el Ministerio de trabajo, creando un cuerpo con mayor cantidad de conciliadores, que cuenten con título de abogado; como etapa previa obligatoria con asistencia letrada disidencia: los miembros presentes del Instituto de Derecho Laboral del C.A.L.M opinan en disidencia, expresando que la etapa previa debe ser voluntaria pero con asistencia obligatoria y aplicación de multa al incompareciente sea cualquiera la parte que la hubiera iniciado, entendiendo que lo contrario vulneraría el acceso irrestricto a la Justicia, la defensa en juicio de los derechos, como así la exigencia que medie un control judicial especializado en la materia, suficiente y adecuado sobre los actos emanados de las entidades administrativas el art. 15 y 39 Constitución provincial y art. 8 Convención americana de los Derechos Humanos.
2. Se agrega la posibilidad de crear un Registro de abogados privados para llevar a cabo la etapa previa obligatoria, a semejanza del SECCLO.
3. Revisión y establecimiento de los criterios de homologación existentes en el Ministerio de Trabajo (Resol. 125/08).

Destacamos, respecto de las conclusiones arribadas en las distintas Comisiones del Primer Congreso Pymes y Derecho Laboral en La Matanza, que coincidimos con la necesidad puesta de manifiesto por los distintos sectores participantes del Congreso, del dictado de un plexo normativo que atienda las necesidades de la Micro/Pequeña/Mediana empresa sin que ello signifique de modo alguno vulnerar el mandato Constitucional (art.14 bis CN) que afirma el principio protectorio, al establecer que el trabajo en todas sus formas gozará de la protección de las leyes. Este principio es considerado el más importante pues contiene en sí mismo diversos principios o subprincipios, también llamados reglas de aplicación: a) *Indubio pro operario*: esta regla constituye una directiva para el juez quien, en caso de duda sobre la interpretación o alcance de la ley, deberá decidir en el sentido más favorable al trabajador (2do. párrafo del art. 9 LCT), por esta regla si la ley, por su ambigüedad, permite diferentes interpretaciones el juez esta obligado a realizar la interpretación más favorable al trabajador; b) *de la norma más favorable*: si la duda no recae sobre la interpretación de una norma sino que en realidad coexisten dos o más normas que pueden aplicarse frente al mismo caso, el juez esta obligado a aplicar la norma que más beneficie al trabajador aún cuando sea de jerarquía inferior (1er. párrafo del art. 9 de la LCT), la misma regla se expresa en el art. 8 de la LCT pues las convenciones colectivas de trabajo o laudos con fuerza de tales, que contengan normas más favorables a los trabajadores, serán validas y de aplicación; c) *la regla de la condición más beneficiosa*: por esta regla si una situación anterior es más favorable para el trabajador debe ser respetada. Toda modificación debe ser progresiva es decir para aumentar y mejorar los derechos nunca para disminuirlos pues el contrato de trabajo no puede ser variado en perjuicio del trabajador, el art.7 de la LCT determina que las partes en ningún caso pueden pactar condiciones menos favorables para el trabajador que aquellas dispuestas en las normas legales, convenciones colectivas o que resulten contrarias a las mismas y tales actos llevan aparejada la sanción prevista en el art. 44 de la misma ley. En opinión del Dr. Fernández Madrid las reglas de aplicación del principio protectorio son: a) in dubio pro operario; b) la selección de la norma más beneficiosa; c) irrenunciabilidad de derechos; d) indemnidad y ajenidad al riesgo empresario; e) subsistencia de la condición más favorable; f) no discriminación; g) facilitación de la prueba en el proceso; h) regla de la primacía de la realidad.

Por su parte, el Ejecutivo Nacional, a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, dicta medidas y programas en apoyo del sector de la micro, pequeña y mediana empresa. Entre otros, el Programa Global de Créditos a las MiPyME a través del cual financia con recursos provistos por el BID créditos a MiPyMEs para la compra de bienes de capital, proyectos de inversión y la construcción de establecimientos productivos y de almacenamiento. En el año 2007, según datos proporcionados por la Secretaría PyMEs, el programa otorgó créditos por quinientos millones de pesos para proyectos de inversión a largo plazo, con tasas fijas, en pesos, a través de dieciséis entidades bancarias participantes de todo el país. Durante este año se está trabajando en la reestructuración del programa, buscando mantener las principales características del financiamiento de la etapa previa, principalmente la financiación en pesos y a plazos de hasta diez años. Durante el año 2007, el programa mantuvo dos líneas de créditos, una en pesos (lanzada ese mismo año) y otra en dólares, ambas destinadas a micro, pequeñas y medianas empresas cuya facturación no supere los veinte millones de dólares. La Línea de Créditos en Pesos, cuyo destino era el financiamiento de proyectos de inversión, brindó financiamiento en tasas fijas, siendo el monto máximo de los mismos de hasta tres millones de dólares o su equivalente en

pesos. El plazo de los créditos fue de tres a diez años para subpréstamos destinados a proyectos de inversión.

Dentro de esta operatoria se otorgaron créditos por aproximadamente quinientos millones de pesos para proyectos de inversión a largo plazo, con tasas fijas y en pesos. Casi el setenta por ciento del valor de los créditos fueron otorgados a nuevos clientes de inversión (nuevos clientes bancarios (doce por ciento) o bien a clientes ya conocidos por el banco, pero que nunca habían recibido financiamiento para sus proyectos de inversión (sesenta y siete por ciento). El cuarenta y siete por ciento de los créditos financió la compra de máquinas y equipos, mientras que el treinta y tres por ciento fueron destinados a proyectos de construcción. Por sector de actividad, el cuarenta y uno por ciento del valor de los créditos del Programa fue tomado por el sector agropecuario, el veintitrés por cientos por la industria y el catorce por ciento por comercios.

Durante todo el 2008, informa la Secretaría PyMEs, se trabaja en la reestructuración del Programa, buscando mantener las principales características del financiamiento en la etapa previa durante el 2007. Para esta nueva etapa se prevé un primer tramo de ejecución del programa por ciento cincuenta millones de pesos a ser aportados por el BID, y un monto equivalente que será aportado por las entidades financieras participantes. Asimismo, se están contemplando cambios para la nueva normativa del Programa: Adecuando la definición de MiPyME al criterio de la Resolución SSEPyME y DR n° 147/2006, buscando introducir cambios en las condiciones de los subpréstamos a las MiPyMEs, a efectos de ampliar la información sobre el objeto de financiamiento del Programa. Profundizar, también, las acciones de difusión y promoción del Programa, tanto a través del sistema financiera como de los diferentes programas que integran la SePyME, introduciendo cambios en el mecanismo de adjudicación de fondos a las entidades financieras participantes desprograma, estableciéndose un sistema de licitación de fondos trimestrales a fin de dotar de previsibilidad al Programa. Mejorando la coordinación con otros programas de la SePyME, a fin de lograr brindar una herramienta de financiamiento integral y aumentar la adicionalidad del programa.

Sin perjuicio de lo cual, creemos que el camino legislativo no es el único. Resulta necesario, también, revalorizar la negociación colectiva propia del sector, sobre lo cual no se notan progresos importantes. Veamos, en el año 2007 se firmaron 1.025 convenios y acuerdos salariales, abarcando más de 4 millones de trabajadores bajo relación de dependencia, entre ellos una mayoría pertenecieron a acuerdos de empresa (E) un 67% del total y el resto por actividad. Del total un 53% de lo convenido se refirió a escalas salariales, un 23 % a condiciones de trabajo, un 20% sobre regulación de las relaciones laborales en las empresas (comisiones internas, delegados, etc), un 3% sobre seguridad e higiene del trabajo. Respecto de las cláusulas relativas a las Pymes fueron francamente minoritarias.

Ello puede explicarse, en parte por la crítica histórica del sector de la pequeña empresa, reclamando que no se verifica en las comisiones negociadoras de los empleadores una auténtica representación del sector y ello perjudica notoriamente sus intereses al no contemplarse las reales posibilidades de la pequeña empresa para afrontar las mejoras en las condiciones laborales y salariales pactadas. Sobre el punto Julio Cesa Simón se manifiesta en Suplemento especial La Ley de Convenios Colectivos de junio 2006, del siguiente modo: *“Lo cierto es que la ley de Pymes habilita a la negociación colectiva sectorial, lo que parece es que no existe una representación suficientemente fuerte en las Cámaras de actividad de las Pymes y, por otro lado, no existen Cámaras de Pymes*

*que en la práctica reúnan suficientes empresas como para ser –fácticamente- un actor ineludible en la negociación. También es cierto que, en los años que lleva de vigencia el cuerpo normativo en cuestión, no se ha negociado colectivamente en forma relevante (...) Las Cámaras empresarias tradicionales, aún aquellas que nuclean Pymes, salvo casos excepcionales no hacen mérito de una negociación diferenciada para el sector (...) de aceptarse esto como inmodificable y considerarse que, sobre todo las pequeñas empresas, no pueden cargar con las pautas protectorias de los trabajadores de las grandes empresas -cuestión esta que también es opinable-, pareciera que el único camino posible es el legislativo”.*

Pero, también puede explicarse, por el poco apego de la sociedad en general y particularmente del sector, al accionar colectivo. Como podemos inferir de un trabajo realizado por la Profesora Clara Razu de la UNLAM, respecto a la inserción de las empresas del Partido de La Matanza en Cámaras o en Asociaciones Regionales. Se detectó en el trabajo de campo que las Pequeñas Empresas -para el estudio menos de 10 trabajadores- sólo el 39,6% se encontraba asociada a alguna Cámara o Asociación Regional. Ese porcentaje llega al 45.3% para el caso de empresas con 11 a 200 trabajadores, particularmente en los rubros de alimentos y bebidas, metales comunes, productos de metal sin maquinaria y cuero y calzado, donde alrededor del 50% de las firmas presentan tal inserción; los sectores menos articulados son los del papel, mueblería, productos de madera, automotores y textiles. En lo que respecta al grado de integración según la “antigüedad” de la empresa, se observa una integración mayor entre aquellas que iniciaron su actividad ante de 1990 y que cuando más antigua es una empresa aumenta la probabilidad de que se encuentre afiliada a alguna asociación de empleadores. Por lo cual estimamos, que nuevas o renovadas prácticas colectivas y una mayor participación del empresario pequeño o mediano en asociaciones de empleadores que los represente importarán una negociación más representativa de los intereses de las Pymes

## **Las agencias de desarrollo local**

Las Agencias de Desarrollo son organizaciones promovidas por entidades locales públicas y privadas que contribuyen al desarrollo productivo local, articulando y facilitando la utilización de instrumentos de apoyo a la competitividad de las empresas, y dinamizando la creación de actividad productiva y la promoción económica local.

De acuerdo con esta perspectiva se destacara el funcionamiento de la Subsecretaría de Desarrollo Local del Municipio de Morón, La Agencia de Desarrollo Local de la Pcia. de Catamarca y el Instituto Municipal de Desarrollo Económico y Social del Partido de La Matanza.

### **Subsecretaría de Desarrollo Local de Morón**

La Subsecretaría de Desarrollo Económico Local tiene a su cargo las direcciones de Comercio, Industria, Promoción de Exportaciones, y Empleo y Economía Social.

Desde las distintas áreas se planifican acciones que tienen como objetivo ayudar al crecimiento de la economía local y regional, potenciar al comercio local, promover el incremento de la actividad industrial, acompañar y facilitar las primeras experiencias exportadoras de empresas del partido, y promover el trabajo decente, la economía social y la inserción laboral de los habitantes del este partido del conurbano bonaerense.

Programa de Promoción del Desarrollo Comercial. Red de servicios de Fomento Empresarial y Asociatividad Empresaria.

Para cumplir con sus objetivos se llevan adelante una serie de acciones en los distintos campos de la actividad económica, comercio, industria, exportaciones, empleo y capacitación y en el ámbito de la economía social.

Dentro de estas acciones se encuentran las cuponeras de descuentos destinada a promocionar productos y servicios de comercios de la comuna.

Además el Municipio financia el diseño e impresión de catálogos de ofertas de productos locales. Estos catálogos se distribuyen en los domicilios de Morón.

Se promueven además la organización de redes de compras a través de la constitución de Asociaciones de Colaboración Empresaria para adquirir productos a valores más bajos y mejorar la oferta de precios al consumidor.

Se implementa un Programa de fortalecimiento en estrategias comerciales para microempresas, unidades productivas de la Economía social, Cooperativas y Mutuales.

A partir de Agrupaciones de Colaboración Emprendedora (ACE) se impulsan la comercialización de bienes y servicios.

Además Morón creó su primera marca colectiva para comercializar los productos del sector y será promocionada por el Municipio, generando una identidad local propia.

Dentro de los aspectos financieros se creó un Fondo municipal de Microcrédito a partir del cual se financia capital de trabajo e insumos.

También se articula con entidades financieras para la promoción de sus programas de crédito. Se está formalizando un convenio con la empresa “Provincia Microcréditos” para el acceso a préstamos sin garantía y sin tope en el monto.

Además se crean acciones en el tema del empleo, como la incorporación al servicio de empleo joven.

La Agencia de Empleo implementa un programa especial destinado a 1.000 jóvenes desempleados. La iniciativa contempla becar a jóvenes desocupados para la terminalidad educativa y la formación en oficios.

Se crea también una red de oferta laboral moronense a partir de un banco de ofertas de empleo generadas en empresas e instituciones del distrito.

Se promueve la conformación de pequeñas unidades productivas con entrega de subsidios para la adquisición de capital de trabajo. Está dirigido a personas desempleadas de Morón.

Se consolidan programas de estrategias comerciales, industriales y de exportación. Para desarrollar estas tareas, se crean consorcios de exportación para la comercialización en el exterior de productos producidos en Morón.

Esta estrategia asociativa de conformar consorcios también se lleva a cabo para la comercialización de productos destinados al mercado interno.

Para potenciar estas acciones se brinda apoyo financiero para cubrir los costos de gerenciamiento y las estrategias de comunicación y marketing, envío de muestras y costos de logística y perfiles de mercado así como también la participación en ferias y eventos promocionales de la actividad.

### **Agencia de Desarrollo Local de Catamarca**

La Provincia de Catamarca elaboró un Plan Estratégico Participativo algunos años atrás, más de 4000 personas se involucraron, y entre otras cosas, vieron que si la economía provincial es directa o indirectamente en un alto porcentaje generada por la actividad pública, algún lugar para conversar cómo organizar el diálogo inteligente del

crecimiento tenía que armarse. Así surge la ADEC, Agencia para el Desarrollo Económico de Catamarca.

Es una Asociación Público – Privada, creada por Ley Provincial N° 5000, donde el presidente honorario es el Gobernador y cada tres años rota la Presidencia Ejecutiva entre actores privados y públicos, siendo mayoría el Sector Privado.

Funciona como catalizador del Desarrollo, con lo que su rol es apoyar acciones públicas y privadas en el sentido de acelerar nuestro proceso de Desarrollo Sustentable, Integral y en todos los Departamentos de la Provincia.

La ADEC, tiene tres líneas de trabajo muy concretas como la de potenciar la actividad privada generando empleo, para resolver el dilema de crisis del sector público como empleador

Ser articulador efectivo de una alianza pública y privada para coordinar estrategias y acciones y, por ultimo, ser un espacio de crítica constructiva con inteligencia emocional para la gestión pública.

Se promueven emprendimientos productivos con encadenamientos horizontales y verticales estimulando el desarrollo exportador.

Los encadenamientos verticales (Catamarca hacia el mundo) se refieren a las actividades económicas del sector agroindustrial, minero y de turismo.

Encadenamientos horizontales (Catamarca hacia adentro), hacen referencia hacia las micropymes y la infraestructura.

En el caso de la Agroindustria, solo como un ejemplo, se trabaja con la siguiente estrategia de análisis de los encadenamientos:

- Agroindustria Pecuaria (Vacuna, Caprina, Porcina, Ovina, Cunícula, Avícola).
- Agroindustria Textil y de la Confección
- Agroindustria Olivícola
- Agroindustria Vitivinícola
- Agroindustria Nogalera
- Agroindustria de productos regionales (dulces, encurtidos y otros)
- Agroindustria de productos vegetales (especias).

Por otra parte, se ha determinado fundamental diseñar estrategias que apunten a consolidar las inversiones promocionadas ya realizadas y atraer nuevas inversiones. En Catamarca existen importantes deseconomías de localización que hoy se superan, en parte, gracias a la Promoción Industrial, no obstante esta situación no es sustentable en el tiempo y es así que se trabaja con el concepto de integración de nuevas cadenas de valor para alcanzar un desarrollo industrial en forma independiente a los beneficios promocionales.

Por otra parte, desde la ADEC se ha detectado que el poco aprovechamiento de líneas de apoyo técnico y crediticias existentes obedece muchas veces a la falta de acceso oportuna a la información por parte de los interesados. No obstante en otras ocasiones ocurre por problemas de garantías.

Partiendo del reconocimiento de esta situación, la ADEC se ha planteado como objetivo lograr una “mayor participación de PYMES en programas de financiamiento y aumento de la competitividad, tendiendo a mejorar la situación de las mismas, con aumento de ventas, rentabilidad y sustentabilidad”.

Entre las actividades más importantes se encuentran:

- Dictado de charlas informativas sobre disponibilidad de programas de apoyo técnico y financiero.
- Coordinación de talleres de planificación estratégica de actividades productivas (como por ejemplo Turismo, Ganadería Bovina y otras)

- Dictado de cursos de capacitación en formulación e implementación de Planes de Negocios.
- Seguimiento de las PYMES que participen del programa para incentivarlas a continuar invirtiendo.
- Concursos de Proyectos para Jóvenes Emprendedores.

La actividad de este organismo se encuadra dentro de la concepción que “ El desarrollo es mucho más que Crecimiento Económico”

El desarrollo económico es mucho más que mejores negocios. Involucra no solo una visión “economicista”, sino que debe servir de guía para conducir una mejor estrategia de inversión pública, de infraestructura, de qué educación orientada a la producción y al desarrollo económico y social.

En esta búsqueda de ser protagonistas del desarrollo es necesario tomar conciencia mucho más clara de las propias limitaciones y obliga a la creatividad. Buscar, Alianzas Estratégicas, es necesario para avanzar más rápido y mejor. En este marco se ve la utilidad de la integración de redes de trabajo.

Se debe lograr entre todos definir una Agenda de la Región del NOA y plantear estrategias que resulten claves para nuestro desarrollo, aprovechando la dinámica de la Organización Regional para el Desarrollo Sustentable - ORREDES.

Una nueva manera de crecer

Uno de los temas medulares es cómo resolvemos, en forma dinámica, los problemas que hay y los que vendrán en el futuro.

En nuestra opinión “tenemos que construir en nuestro País una nueva manera de Crecer, que es afirmar una Alianza Publico-Privada, donde rompamos el Paradigma, que hemos aceptado históricamente, que al que Gobierna le pedimos y exigimos todas las soluciones, las de corto y las de largo plazo, y esto es inviable hasta para un Genio”.

La diferencia fuerte que existe entre los Países que han traducido Desarrollo Económico en Crecimiento con “derrame” real y efectivo de bienestar social, está en mirar las cosas conjuntamente entre los Públicos y Privados, basándose en un constante diálogo y búsqueda de caminos y espacios comunes.

“Si no lo intentamos y seguimos con el actual Paradigma en donde, todos esperamos del otro todo, pero a nosotros no nos pidan nada de esfuerzo, es altamente probable que nuestros hijos estén donde estamos hoy, dentro de 20 años, con indicadores de Empleo y Pobreza pésimos. Si lo hacemos, cambiamos en serio y le encontramos la solución a este Paradigma, entonces es probable, y ojalá que sea así, que la única pregunta que nuestros hijos nos hagan sea ¿por qué tardaron tanto en darse cuenta que precisamos de todos para hacer un País mejor?”

### **Instituto Municipal de Desarrollo Económico y Social del Partido de La Matanza**

El IMDES es un organismo descentralizado del Municipio de La Matanza creado para facilitar el desarrollo económico local fortaleciendo a sus emprendedores de la economía social, micropymes y pymes con diversas herramientas técnicas y financieras y contribuyendo a la generación de empleo genuino, a fin de reducir el desempleo y la

pobreza en el marco de los ejes definidos en el Plan Estratégico La Matanza. Es una institución pública que propicia:

- La participación de los actores involucrados en el diseño de sus propias propuestas.
- La articulación y vinculación entre los diferentes actores institucionales.
- El desarrollo de propuestas relacionadas con la mirada estratégica del Municipio sobre el desarrollo local.
- La sustentabilidad de los proyectos.
- La generación de puestos de trabajo genuinos y la reubicación laboral de ex-desempleados.
- Una flexibilidad programática para adaptar los programas a los proyectos generados en la comunidad.
- El diseño de capacitaciones y asistencias técnicas desde las necesidades de la demanda.
- El mejoramiento del capital humano, social y económico de los emprendedores.
- El acortamiento del tiempo de espera de la respuesta a una demanda.

Además promueve, impulsa y sigue las actividades productivas locales:

- Promueve de la competitividad de los productos locales, mejorándolos e impulsando estándares de calidad;
- Apoyo a los emprendedores con recursos financieros propios;
- Asistencia para la búsqueda y presentación de proyectos ante los distintos programas provinciales y / o nacionales de financiación;
- Diseño de redes de compra, producción y comercialización entre emprendedores
- Facilitación de articulaciones entre emprendedores de la economía social y empresarios locales;
- Promoción del comercio justo y la actividad económica;
- Colaboración en la generación de políticas de promoción de empleo, industrial y de fomento económico que contribuyan a generar nuevos puestos de trabajo estable;
- Impulso del trabajo digno y la responsabilidad social empresaria;
- Gestión del Registro Municipal de Emprendedores a partir del cual se puede obtener un Permiso Alternativo de Funcionamiento, para emprendimientos de la economía social.
- Propicia la revalorización de la identidad cultural local y la puesta en valor de su patrimonio histórico-cultural;
- Diseño de estrategias para la planificación turística en La Matanza

Además se intenta lograr el fortalecimiento de las capacidades de la población local y de las organizaciones que desarrollan proyectos socio productivos y/o mejoren sus habilidades para la obtención de ingresos genuinos y trabajo digno.

- Asistencia técnica integral a los emprendedores
- Diseño de programas de capacitación para el empleo y formación específica en conjunto con los Centros de Formación Profesional, empresas y sindicatos;
- Articulación entre los puestos de trabajo que generan las empresas y las capacidades de los trabajadores desocupados del Distrito.
- Asistencia para la conformación de grupos asociativos (cooperativas, mutuales, etc.)
- Fortalecimiento regular a Organizaciones No Gubernamentales y a sus equipos;
- Formación de cuadros comunitarios, sociales y políticos.

Otra tarea que se desarrolla en este organismo es la orientada a la investigación aplicada para el desarrollo y ejecución de proyectos

- Estudios diagnósticos y presentación de alternativas sobre cuestiones productivas locales, la temática del empleo y la problemática social productiva del Partido.
- Desarrollo de estadísticas sociales-productivas
- Identificación de las necesidades de empleo que tienen las empresas del Distrito
- Identificación de las necesidades de ocupación y de las capacidades de los trabajadores desocupados.
- Desarrollo de un observatorio micropymes.

### **Programas en ejecución dentro del IMDES**

#### *Banco de Fomento y Desarrollo:*

El BFD es una herramienta de inclusión social y de fortalecimiento de capacidades, que revalorizando el crédito, facilita la generación de trabajo genuino y el mejoramiento de los ingresos, brindando soluciones financieras y no financieras a los emprendedores locales.

No es una institución bancaria tradicional; posa su mirada en el proyecto que se presenta poniendo el capital al alcance de la gente de trabajo y se transforme en un medio para propiciar el desarrollo local y la justicia social.

¿Quiénes pueden solicitar un crédito?: Todos los emprendedores de distrito que estén desarrollando algún proyecto productivo, comercial y/o de servicios, tanto individuales como asociativos, pertenezcan al sector formal e informal, que requieran de aportes de capital y que tengan dificultades para acceder a los créditos del sistema bancario tradicional.

¿Cómo solicitarlo?: Presentando un proyecto en donde se describa el emprendimiento actual, se expliciten las oportunidades que aparecen y no se pueden aprovechar y las necesidades que se requieren para poder hacerlo. Debe presentar además, un plan de negocios y un análisis del mercado, de acuerdo a una guía de presentación de proyectos que se le presenta al emprendedor.

Requisitos para su obtención:

- Tener una antigüedad comprobable (mínima 1 año) en el desarrollo de la actividad
- Presentar un proyecto de acuerdo a las guías que se entregan
- Carta de solicitud del crédito dirigida al IMDES.
- DNI del tomador de crédito y de los 2 garantes.
- Recibo de sueldo o certificación de ingreso del tomador de crédito y de los 2 garantes.
- Fotocopia de la boleta de un servicio (luz, gas, teléfono) del solicitante de crédito.

Servicios financieros que ofrece: Créditos blandos, cuotas iguales y consecutivas en pesos a tasa fija, en plazos a convenir, sin gastos administrativos ni comisiones.

Servicios no financieros que ofrece:

- Asistencia técnica en la formulación del proyecto y del Plan de negocio.
- Capacitación en cuestiones administrativas, contables, técnico-productivas, comerciales y marketing.
- Asesoramiento y acompañamiento a los emprendedores en cuestiones legales e impositivas.
- Incorporación al Registro Municipal de Microemprendedores.
- Diseño y armado de redes de producción y comercialización

El IMDES planifica y ejecuta acciones tendientes a orientar las capacidades de las personas con problemas de empleo, con el objeto de mejorar sus posibilidades de inserción laboral. En tal sentido participa en programas de formación de adultos y en el nivel medio de la enseñanza.

A su vez se relaciona con el sector productivo regional para conseguir oportunidades de empleo, para éstas personas, en el sector privado de la economía.

Además participa, brindando asesoramiento y capacitación, en la generación y desarrollo de micro-emprendimientos.

Brinda servicios a:

- Personas con problemas de empleo (desocupados, subocupados, trabajo informal).
- Empresas que necesitan contratar personal.

Para llevar adelante esa tarea

- Genera una base de datos con la historia laboral y formativa de las personas con problemas de empleo, mediante una entrevista individual donde, además, se brinda asesoramiento y orientación sobre posibilidades laborales, de capacitación y/o de acceso a beneficios de la seguridad social.
- Mantiene vínculos con empresas para relevar las demandas de mano de obra y necesidades de capacitación.
- Responde a las búsquedas de personal solicitado por las empresas, acercando postulantes preseleccionados de acuerdo al perfil requerido.
- Asesora a empresarios sobre los diferentes programas de contratación de personal.
- Asesora y asiste técnicamente a personas interesadas en lograr su inserción laboral a través del desarrollo de emprendimientos productivos autogestionados o asociativos.
- Planifica y ejecuta Programas de Capacitación específicos destinados a mejorar las habilidades de las personas con problemas de empleo.
- Promociona las acciones de formación profesional y terminalidad educativa a través de los vínculos que mantiene con las instituciones de enseñanza públicas y privadas del distrito.
- Realiza el traspaso de beneficiarios del Plan Jefas y Jefes de Hogar Desocupados al Seguro de Capacitación y Empleo y administra éste Programa en todo el territorio de La Matanza.

- Planifica y ejecuta talleres de Asesoramiento para la Búsqueda de Empleo, Orientación Laboral y Orientación para el Trabajo Independiente destinados a desocupados.
- Integra la Red Federal de Oficinas de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

### *Programa Industrias Culturales y Turismo*

El turismo es un sector que permite generar puestos de trabajo, a la vez que tiene el potencial de impulsar el desarrollo local, su efecto multiplicador constituye una importante fuente de ingresos para regiones en desarrollo y puede actuar como motor de crecimiento de otras actividades económicas relacionadas, incentivar la creación y mejora de instalaciones, infraestructuras y servicios públicos.

Este sector que puede nutrir de recursos naturales y culturales, de los que ya disponen la población, fomentando su desarrollo y puesta en valor, las Industrias Culturales expresan el área más dinámica de la producción cultural. Es así que representan sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural.

#### *Propósito del programa*

- Promover el desarrollo del turismo en el Municipio y la revalorización de su patrimonio cultural y natural, para beneficio de la población local.
- Posicionar al municipio dentro de la oferta turística recreativa regional, mostrando sus características naturales, culturales, productivas y sus costumbres.
- Incorporar la idea de apreciación y disfrute del patrimonio local, en el residente del distrito.
- Brindar oportunidad de capacitación turística a los distintos actores del sistema en prestación de servicios, comercialización, atención al cliente y calidad en el turismo.

#### *Objetivos Generales*

Coordinar la elaboración, ejecución y control de planes, programas y proyectos para el ordenamiento, desarrollo y puesta en valor del patrimonio turístico local, teniendo como finalidad la creación de productos que puedan satisfacer y desarrollar la demanda del turismo, en un marco de integración regional, teniendo en cuenta la políticas de desarrollo turístico nacional.

Este programa, tiene como principal objetivo la generación de nuevas alternativas para los habitantes del Partido en el sector turístico y recreativo, para ello, perseguirá alcanzar una serie de criterios, que garanticen que la actividad turística maximice el impacto potencial sobre el desarrollo económico y social de la región. La formación y la capacitación, la asesoría técnica y el acceso al mercado, son los pilares básicos del programa.

#### *Políticas Cooperativas y Recuperación de Empresas*

El programa nace de la necesidad emergente durante la crisis socioeconómica que estalló en diciembre de 2001 por lo cual el Estado debió asumir un rol verdaderamente activo en el campo de la recuperación del trabajo.

Actualmente asiste a las cooperativas de trabajo y empresas recuperadas por los trabajadores en los aspectos organizativos, jurídicos y legales. También forman parte del espíritu del mismo las tareas encaradas hacia el fortalecimiento integral de estas empresas.

Trabaja en tres planos: fomentando el asociativismo genuino, fortaleciendo institucionalmente a las cooperativas existentes y apoyando a las empresas y fábricas recuperadas.

Sus objetivos institucionales buscan lograr un contacto fluido con las cooperativas, promover el desarrollo socioeconómico de las mismas y crear un marco de contención para sus miembros.

En concordancia con los objetivos planteados se creó a mediados de 2007 el “Foro de Empresas y Fábricas Recuperadas de la Matanza”, el cual convoca a las 10 unidades productivas recuperadas por sus trabajadores que existen hoy en el distrito y en este instituto realizando jornadas de trabajo periódicas y presentaciones conjuntas ante organismos públicos y privados, en pos del fortalecimiento integral de este sector de la economía, siendo ejemplo de organización, unidad y solidaridad.

### **La necesidad de un modelo asociativo**

Tal como lo expresara Bernardo Kosacoff, en “Hacia un nuevo modelo industrial” <sup>6</sup>Con el objetivo de repensar la cuestión de la promoción de las inversiones industriales, y contribuir a que dicho proceso permita ampliar la inclusión en términos sociales a través de la creación de empleo de calidad avanzando por un patrón de utilización intensiva de trabajo calificado, a partir de esfuerzos tecnológicos domésticos y centrados en ampliar la producción de bienes con mayor valor agregado.

El desarrollo de estas cuestiones en un escenario internacional complejo, en los países desarrollados las firmas buscan estrategias que les permitan organizar la producción de una manera más flexible e innovadora, ya que la competencia en el mercado global es creciente, además cabe considerar que para alcanzar este objetivo no solo es necesario incorporar tecnología, a partir de las inversiones, sino también considerar nuevas formas de organizar los procesos de investigación, diseño, gestión, producción y comercialización. Este proceso es complejo y avanza de manera desigual, y sobre todo necesita interacciones no totalmente comprendidas.

Dentro de esta línea de pensamiento, se observa que una asignatura pendiente, es la competitividad. En este sentido cabe destacar que la competitividad no puede circunscribirse exclusivamente a la acción individual. La experiencia internacional, muestra que los casos exitosos son explicados a partir de un conjunto de variables que muestra que la competitividad surge de la cooperación. La asociatividad reemplaza a los esfuerzos individuales, que si bien son una condición necesaria, no es suficiente para la concreción exitosa de los procesos productivos con fines de desarrollo.

Resulta fundamental, también, dotar a esa asociatividad del marco, contexto, que permitan ese desarrollo. Dentro de ese contexto se debe ubicar, desde la infraestructura física, aparato científico-tecnológico, los sistemas de distribución y comercialización hasta los valores culturales, institucionales, marco jurídico. Estas capacidades de

---

<sup>6</sup> Kosakoff, Bernardo: “Hacia un nuevo modelo industrial. Idas y vueltas del desarrollo argentino”. Colección Claves para Todos. Editorial Capital Intelectual. Buenos Aires 2007.

competencia se caracterizan por ser un proceso colectivo y acumulativo a través del tiempo. Las capacidades tecno-productivas no son exclusivamente las que se relacionan con la incorporación de bienes de capital ya sea a través de equipos físicos o de capacitación tecnológica, tampoco la capacitación o capacidades educativas que poseen los empleados; en realidad la capacidad de una empresa es la posibilidad de la combinación de todas estas cuestiones.

La noción de competitividad en términos sistémicos favorece el desarrollo de las inversiones integradas tanto territorial como económicamente. Este concepto lo podemos incluir en uno más amplio que es el de “construir el mercado”. De manera tal que las políticas públicas deberían estar dirigidas a favorecer las condiciones de asociatividad para el desarrollo de la competitividad en un contexto de complementariedad y extensión del mercado. En este sentido es fundamental el desarrollo de cadenas productivas para lograr sobre todo un aumento del nivel de empleo.

Esta concepción implica la utilización de nuevos instrumentos de políticas públicas, ya que deben ser catalizadoras de los distintos procesos de transformación, generando un marco institucional favorable para esos esfuerzos productivos y tecnológicos, apuntando a mejorar las estrategias de los agentes privados para construir un mercado en un entorno que favorezca el desarrollo económico del país.

En este sentido es necesario impulsar el espíritu empresarial y el desarrollo de nuevas empresas en el sentido shumpeteriano del término a partir de la innovación, de manera tal de fortalecer el entramado productivo minimizando el riesgo de mortalidad empresarial.

Es imprescindible estimular la creación de mercados de capitales a partir de la revisión de las regulaciones de fondos institucionales para que se financien proyectos de inversión de mayor riesgo; diseñando incentivos para que las instituciones financieras financien proyectos de emprendedores innovadores.

Fortalecer las bases de un empresariado nacional, pero también promover acciones que favorezcan inversiones productivas inclusive las extranjeras, pero remarcando la condición de directas y productivas.

En este marco es necesario establecer una reforma tributaria para mejorar la administración y la calidad del gasto público, la promoción de la inversión y de las exportaciones y la prestación de bienes públicos de calidad. En este aspecto sería importantes que los proyectos de inversión locales con I+D (investigación y desarrollo), tuvieran incentivos fiscales.

En relación a la asociatividad para lograr mejores niveles de competitividad sería necesario fomentar la articulación entre los distintos eslabones de la cadena productiva. Esto abarcaría el desarrollo de cadenas que abarquen desde los sistemas de provisión hasta las cadenas de comercialización. La integración implicaría la coordinación de inversiones de activos complementarios. Además la promoción de la diferenciación del producto a través del agregado de valor sería más sencilla a partir de sistemas integrados.

Las inversiones, su promoción y financiación tiene como objetivo el desarrollo económico integral e inclusivo que es la manera que una región y un país se integra tanto interna como externamente.

### **El rol de la Universidad**

La articulación de la universidad con la comunidad es la manera de dar respuesta a las organizaciones productivas, en cuanto a la demanda de proyectos de base tecnológica y

el asesoramiento técnico de los profesionales formados y que se forman en la universidad pública.

El concepto de desarrollo en sentido amplio implica la participación de todos los actores en el proceso. En este sentido se puede enmarcar la participación de la universidad. La misión de la Universidad Nacional de La Matanza se traduce en la construcción de un proyecto educativo-cultural inspirado básicamente en la realidad local, provincial y nacional, y comprometido con ella.

La UNLaM constituye una propuesta que apunta a promover el desarrollo local.

“Una iniciativa abierta incorporada a la comunidad, protagonista activa de su progreso.”

Tal como dice en sus estatutos de creación. En virtud de estas premisas, el proyecto de la UNLaM, en sus aspectos centrales, se fijó como objetivos:

- Contribuir a la retención y el asentamiento de la población joven localizada en La Matanza y su área de influencia.
- Servir a las necesidades de la comunidad, es decir, sus habitantes en general, sus empresas, instituciones, profesionales y demás actores sociales.
- Actuar como factor de cambio y desarrollo.

## Conclusiones

Tal como se trató de mostrar precedentemente, un elemento vital es la articulación de los sectores público y privado para el mejor funcionamiento del sistema productivo regional. Por eso se ha consultado a los empresarios acerca de su percepción sobre la actuación del gobierno local, en lo referente a tasas e impuestos municipales y a la promoción de la participación empresarial en el diseño de planes de acción del municipio.

En relación con el primer punto, se observa que el 49,2% de los empresarios encuestados evalúa como normal el peso de las tasas e impuestos de carácter municipal sobre las actividades que se desarrollan en el local industrial, mientras que otro 47,4% lo califica como alto. Merece una mención especial el cambio ocurrido en la opinión de los empresarios respecto a 2004, cuando el 62,9% consideraba alta la presión impositiva municipal y normal el 35,7%.

En consonancia con el relevamiento realizado, el crecimiento económico determinó una mayor utilización de la capacidad instalada. Apostar a la expansión de las Pymes matanceras consolidaría un camino de evolución de la economía, apoyando el paso a instrumentos financieros adaptados a las características del sector. Un dato interesante resulta se desprende de observar que las Pymes del distrito son relativamente modernas.

La concentración industrial superior del distrito se encuentra bajo la égida de San Justo, Lomas del Mirador, Ramos Mejía. Localidades todas con una marcada densidad poblacional e interconexiones con el resto del conurbano, en términos de accesibilidad geográfica, calzadas y autopistas, infraestructura y medios de comunicación. Sin embargo, el crecimiento de la actividad económica registrado a partir del 2002, generó problemas en términos de la extensión del espacio y del avance de los locales que deberían resolverse si se produce la habilitación del Parque Industrial de La Matanza.

Puede distinguirse sin dificultad que el acceso al crédito sigue siendo una de las mayores imitaciones que tienen que sortear las pequeñas y medianas industrias del Partido de La Matanza. A pesar de la problemática expresada previamente, la visión de los empresarios PyMEs de la región acerca de la evolución de las ventas de sus empresas durante 2007 eran “prudentemente positivas” en cuanto a su crecimiento. Para el 46,2% de los empresarios aumentarían, mientras que para un 47,2% no variarían y

sólo un 6,6% consideraba que sus ventas disminuirían durante 2007. En cuanto a la evolución del número de ocupados en el último año, se observa que casi un 50% de las empresas aumentaron su número de empleados. Asimismo se detecta un aumento de las remuneraciones promedio durante el período. Otras limitaciones detectadas son la falta de recursos humanos calificados, dificultades internas de la organización, los costos directos de producción, la presión impositiva y la competitividad extranjera.

Al comparar los parámetros en concordancia al 2004, se observa que sigue ganando espacio la falta de crédito y la problemática atada a la producción, a la organización interna y a la contratación de personal capacitado. En contrapartida, pierde importancia la falta de demanda, derivada del aumento generalizado como consecuencia del crecimiento de la actividad económica.<sup>7</sup>

La producción de las PyMEs maticeras está consignada en su mayor proporción al mercado interno ya que casi el 70% de las empresas no exportó en 2006 ni lo haría en 2007<sup>8</sup>.

En cuanto a la utilización de programas implementados por el Estado para desarrollar sus actividades, sólo el 5,9% de las empresas relevadas han hecho uso de los mismos. Asimismo, un alto porcentaje de los empresarios (35,9%) considera que el municipio promueve la participación empresarial para analizar problemas de la industria local y plantear acciones conjuntas futuras, de los cuales un 27,7% ha participado de tales iniciativas.

Dentro de otro tópico y en cuanto a la comunicación y sus variantes, la construcción de vínculos interinstitucionales como son las cámaras de comercio y los vínculos con el Estado, requieren de una estrategia planificada que implica la utilización y adaptación de algunas de ellas para lograr los objetivos esperados en términos de obtener beneficios sectoriales y de promoción industrial, instrumentando las estrategias publicitarias incluyen.

En base a estos resultados, surge la necesidad de prolongar y acrecentar los componentes de ligazón del ejecutivo local con el ámbito empresarial. En función de estos objetivos, se observa que la actuación de las agencias de desarrollo debe profundizarse.

Otro tópico a considerar esbozado en los inicios de este estudio, es la importancia que se le imprime a la tecnología que está incurriendo en todos los órdenes de la actividad humana, que rediseña una organización de la elaboración de bienes y servicios, pero, que a su vez, incurre inevitablemente y con mayor impulso que nunca en las formas de gobernar. No se pueden excluir del debate y de la acción los cambios institucionales necesarios que supone una revolución digital. El primordial problema de los países en vías de desarrollo sigue siendo su inhabilidad institucional para escoltar y ajustarse a los cambios, considerando un complejo marco institucional que permita gestionar un conocimiento distribuido que es preciso integrar. Y, es en este sentido, que el rol de la Universidad no puede estar ajeno a tan imprescindible propósito.

<sup>7</sup> A pesar de la problemática expresada previamente la visión de los empresarios PyMEs de la región acerca de la evolución de las ventas de sus empresas durante 2007 eran "prudentemente positivas" en cuanto a su crecimiento. Para el 46,2% de los empresarios aumentarían, mientras que para un 47,2% no variarían y sólo un 6,6% consideraba que sus ventas disminuirían durante 2007.

<sup>8</sup> De todos modos, para las PyMEs exportadoras las expectativas eran favorables en cuanto al incremento de sus operaciones con el exterior: el 16,1% de las firmas (50% de las empresas exportadoras) consideraba que sus exportaciones se incrementarían en 2007. En lo atinente a las exportaciones en un contexto económico globalizado, se visualiza que alrededor del 22% de las PyMEs industriales de la región destinaron más del 5% de sus ventas al mercado externo durante 2006. Más precisamente, en 2005 la base exportadora fue del 21% mientras que en el 2006 fue del 22,4%. Con relación al destino de las exportaciones, se puede observar que el 92% de las ventas al exterior realizadas durante 2006 fueron a países latinoamericanos: Uruguay y Paraguay que recibieron el 34,3% de las exportaciones de las firmas de la región, seguidos por Brasil y Chile (19,6 y 15,8%, respectivamente).

En base a estos resultados, surge la necesidad de continuar y ampliar los mecanismos de conexión con el ámbito empresarial. En función de estos objetivos, se observa que la actuación de las agencias de desarrollo deben profundizarse.

Esta necesaria profundización se basa en alentar la organización descentralizada de tareas antes consideradas exclusivas del Estado con un mayor grado de autonomía jurídica y una mayor flexibilidad en el manejo de recursos.

La puesta en marcha de este sistema de gestión mixta ofrece nuevas oportunidades de mejorar la calidad de prestación de programas públicos y así satisfacer de manera eficiente la demanda ciudadana.

Al mismo tiempo estas formas de organización se asocia con la generación de una nueva cultura pública asociada a los valores del compromiso, participación y cooperación que contribuyan a mejorar el cumplimiento de los objetivos.

## Bibliografía

BLANCO, E. y FRANCÉS, A.: *Estrategia para empresas*, en Compromiso Social: gerencia para el siglo XXI. Ediciones Iesa, Caracas (Veneuela). 2008.

BOISIER, S.: *Conocimiento y gestión territorial en la globalización*. III Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Madrid (España). 1998.

Buenos Aires. 2002.

CAPRIOTTI, P.: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel, Barcelona. 1999.

CASTELLANO, H.: *La planificación del desarrollo sostenible. Contenidos, entorno y método*. Cendes, Caracas (Venezuela). 2005.

COSTA, J.: *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*, La Crujía, Bs.As. 2003

DEBRAY, R.: *Vida y Muerte de la Imagen. Historia de la mirada en Occidente*. Paidós, Bs. As. 1994.

ELDIN, F.: *El management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Edicial, Bs.As. 1998.

*Estructura Industrial del Conurbano Bonaerense- Observatorios PyMe Regionales- 2007*.

FRANCÉS, A.: *Redes de cooperación*, en *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*. Ediciones Iesa, Caracas (Venezuela). 2008.

- FRIDMAN, ALEJANDRO- RAZU, CLARA: *La Industria en La Matanza*. Revista Propuestas- Agosto 2005.
- GABIÑA, J.: *El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión*. Alfaomega Grupo Editor, Bogotá (Colombia).1997.
- GARCÍA, D.: *Nuevos escenarios locales. El cambio del modelo de gestión*, en *Hacia un nuevo modelo de gestión local*. Flacso, Oficina de Publicaciones del CBC, UBA- Universidad Católica de Córdoba, Buenos Aires (Argentina).2000.
- GARCÍA, L.: *El desarrollo local como estrategia de desarrollo emergente en un mundo globalizado. Presente y Pasado. Revista de Historia*. Año 9, Vol. 9, No. 17: 137-152. Escuela de Historia, Universidad de Los Andes, Mérida (Venezuela). 2004.
- GROSJEAN, N. y MAILLAT, D.: *Territorial production systems and endogeneous development*. Institute for Regional and Economical Research, University Neuchâtel, Neuchâtel (Suiza). 1998.
- KLIKSBERG, B.: *El rol del capital social y de la cultura en el proceso dedesarrollo, en Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo (Argentina). 2000.
- LEMARESQUIER, T.: *La ética empresarial y la competitividad*. Disponible en: [www.compitemex.org/2congreso-respsocial/ponencia/ponencia](http://www.compitemex.org/2congreso-respsocial/ponencia/ponencia). 2004.
- LUCKESH, R.: *Patrones de sustentabilidad. Hacia una meta modelo de instrumentos para el desarrollo sostenible*. Proyecto Amazonas 21. 2000.
- MASHERRERA, M.: *Desarrollo endógeno. Cooperación y competencia*. Editorial Panapo de Venezuela, Caracas (Venezuela). 2005.
- MERCY NARVÁEZ, GLADYS FERNÁNDEZ Y ALEXA SENIOR: ISSN 1012-1587. *Opción*, Año 24, No. 57 (2008): 74 - 92
- NOZICK,R.: *Anarquía,Estado y Utopía*. FCE, México. 1988
- PORTER, MICHAEL E.: *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. REI CECSA, México. 1992.
- PUTNAN R: *Bowling alone: America's declining social capital. Journal of democracy*, 6(1): 65-87. 1995
- ROMERO DE GARCÍA, E.: *Claves para entender el desarrollo endógeno en la globalización*. Revista Opción, Año 18, N° 37: 139-165. 2002.
- ROSALES, R.: *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento delas Pymes*. Capítulos, N° 51. Sela, Caracas (Venezuela). 1997.

SCHVARSTEIN, L.: *La Inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesaria para el ejercicio de la responsabilidad social*. Paidós, Bs.As. 2003.

VALENTI, P.: *Nuevos enfoques en el desarrollo de las PYME. Tecnología e Instituciones*.

VÁZQUEZ BARQUERO, A.: *Desarrollo económico local y descentralización fiscal*. Ediciones Pirámides, Madrid (España). 2000.

VÁZQUEZ BARQUERO, A.: *Desarrollo endógeno. Conceptualización de la dinámica de las economías urbanas y regionales*, en *Cuadernos del Cendes*, No. 38: 45-65.

Cendes-UCV, Caracas (Venezuela). 1998.

VÁZQUEZ BARQUERO, A.: *Desarrollo, redes e innovación*. Ediciones Pirámides, Madrid (España). 1999.

VILLALBA, J.: *Menú estratégico. El arte de la guerra competitiva*. Ediciones Iesa. Caracas (Venezuela). 1996.

VILLARREAL, R.: *América Latina frente al reto de la competitividad: crecimiento con innovación*. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*, No. 4. Disponible en: [www.campusoei.org/revistactsi/numero4/alaina.html](http://www.campusoei.org/revistactsi/numero4/alaina.html). 2002.

WEIL, P.: *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Paidós, Barcelona. 1992.