

AUTORAS:

Florencia Bourdoncle

Legajo: 15378/9

Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP – Sede La Plata

Correo electrónico: fbourdoncle@perio.unlp.edu.ar

Nidia Nurimar Vizzera

Legajo: 9289/8

Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP – Sede La Plata

Correo electrónico: nvizzera@perio.unlp.edu.ar

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN PARA PyMEs

Comunicación y Distritos Productivos. Entre las PyMEs también se conversa

PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

Comunicación, Planificación y Gestión

DIRECTORA DE TESIS

Genoveva Surraco

FECHA DE PRESENTACIÓN

Septiembre de 2012

RE
SU
MEN

El presente trabajo es el resultado de la gestión de un proceso de investigación que hemos realizado a partir del conocimiento y el reconocimiento de la realidad comunicacional de un conjunto de PyMEs que conforman el Distrito Informático del Gran La Plata -DILP-. La información recopilada y analizada, constituyó el insumo para el diseño y la confección de una **guía virtual de comunicación**, destinada a las empresas que conforman al DILP y pensada como una herramienta estratégica en la gestión cotidiana de las mismas.

El equipo de trabajo empleó, tanto para la recolección como para el análisis de los datos, herramientas propias de la metodología cualitativa. Por su intermedio, se abordaron las formas y modos de comunicación que se despliegan al interior del DILP, en la interacción y relación de las Pequeñas y Medianas Empresas que lo constituyen.

En este sentido, se obtuvo y analizó el material necesario para alcanzar los objetivos centrales de la investigación, de manera tal de poder articular el estudio de la gestión cotidiana de cada PyME con la mirada comunicacional teórica que nos brinda la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, y generar a través de la fusión de ambas instancias nuevos conocimientos en el campo de análisis.

El estudio del caso del DILP, permitió reconocer que características asumen los procesos comunicacionales en las instancias de asociatividad de las PyMEs. La comprensión de la gestión PyME, la valorización de su especificidad y los aportes que resultaron del trabajo de investigación,

posibilitaron delinear una planificación estratégica que se tradujo en los contenidos de la **guía virtual de comunicación** que de este proceso se desprende.

PALABRAS CLAVE

Comunicación, PyMEs, Planificación, Distritos Productivos, Asociativismo.

A
GRA
DE
CI
MIEN
TOS

Agradecemos la compañía y paciencia de nuestras familias, a Genoveva Surraco por compartir este proceso tan de cerca, a la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP por permitirnos disfrutar de la carrera y hacernos sentir que el esfuerzo valió la pena.

De forma especial, les damos las gracias a los integrantes y empresas miembros del DILP por su colaboración y siempre buena predisposición.

También agradecemos a los chicos de Estudio Uno y Medio por trabajar en el diseño de la guía virtual, a Estudio Hache Erre por crear la identidad visual de la entrega y a Agua Helada por poner toda su creatividad a nuestro servicio.

Florencia y Nuri.

La Plata, agosto de 2012.-

ÍNDICE

▪ Estructura de la Tesis	Página 12
▪ Ficha general de espacio de intervención	Página 16
▪ Objetivos	Página 20
▪ Contexto y Fundamentación de la investigación	Página 22
▪ PyMEs: mirada comunicacional de su realidad	Página 28
▪ Marco Teórico – Conceptual	
- Organización	Página 35
- PyMEs	Página 38
- Comunicación	Página 41
- Planificación	Página 43
- Cuatro dimensiones de la actividad institucional	Página 46
- Identidad Institucional	Página 49
- Discurso Institucional	Página 50
- Asociativismo y Distrito Productivo	Página 53
▪ Marco Metodológico	
- Método y perspectiva	Página 56
- Diagnóstico	Página 57
- Auditoría de Comunicación	Página 59
- Observación global y focalizada	Página 60
- Observación no participante	Página 62

- Entrevista	Página 62
- Técnicas de análisis de datos	Página 68
▪ Dimensiones de la actividad institucional	
- Realidad institucional	Página 74
- Identidad institucional	Página 93
- Comunicación institucional	Página 97
▪ Análisis Sitio Web	Página 101
▪ Perspectiva comunicacional del DILP: una mirada diagnóstica	Página 103
▪ Guía virtual de comunicación	Página 110
▪ Destinatario - Diseño de contenidos y edición	Página 118
▪ Limitaciones al alcance de la investigación	Página 121
▪ Bibliografía	Página 124

ESTRUC TURA DE LA TESIS



Nuestro trabajo de tesis está organizado en apartados que a modo de capítulos organizan el desarrollo del proceso de intervención en el Distrito Informático Gran La Plata.

El recorrido en su totalidad comprendió un abordaje en clave comunicacional acerca de las instancias de asociativismo que se despliegan en la gestión cotidiana de la organización. Siempre con el objetivo de máxima de poder determinar qué rol desempeña y que pertinencia real se le brinda a la comunicación en el cotidiano.

Los apartados se suceden de acuerdo al desarrollo del proceso de investigación, a modo de etapas concatenadas que de forma interrelacionada componen el trabajo realizado.

La problemática que guió la investigación fue el abordaje del DILP desde una perspectiva relacional entre sistema productivo y comunicación. La propuesta parte de pensar las nuevas formas de vinculación que se tejen a modo de redes entre las Pequeñas y Medianas Empresas que, a partir de su localización y entrelazamiento, conforman el Distrito Informático Gran La Plata.

Se estructuró la gestión del proceso de investigación mediante el diseño y la puesta en uso de una serie de objetivos de trabajo elaborados con el propósito estratégico de identificar obstáculos y facilitadores de las prácticas de comunicación puestas en juego en los procesos de conformación y avance de los Distritos Productivos de la provincia de Buenos Aires, a partir del estudio del caso particular de la ciudad de La Plata.

Por todo esto, previo al despliegue de los objetivos, se decidió en primera instancia, presentar una ficha general del espacio de intervención, de manera tal de introducir al lector en los datos de información general relacionados al DILP y que permiten tener una primera aproximación a lo que fue el escenario de investigación para el equipo de trabajo. Si bien es una de los primeros apartados en el producto final, se confeccionó en último lugar de manera de nutrirlo de los datos obtenidos por medio de la intervención en el campo.

Los apartados sucesivos exponen el contexto social en el que se inscribe la tesis elaborada y la situación de las PyMEs en ese contexto, siempre por intermedio de un recorte en clave comunicacional que permitió fusionar el recorrido que vivenció el equipo de trabajo en su tránsito por la Facultad de Periodismo y Comunicación Social -UNLP- con lo palpado en el campo de investigación.

A través de los conceptos que componen el marco teórico, el lector podrá reconocer cuál es la mirada y enfoque sobre los cuales el equipo investigador estructuró el proceso de trabajo. Las definiciones teóricas permiten conformar un marco de referencia teórica que refleja la perspectiva adoptada.

Con el marco metodológico, se presentan las herramientas de recolección y análisis de datos escogidas para el conocimiento y reconocimiento de la realidad con la cual interactuamos a lo largo del proceso de trabajo. En este apartado, las definiciones conceptuales fueron ligadas con la experiencia adquirida en la práctica.

Las líneas sucesivas, componen un desarrollo descriptivo de lo diagnosticado sobre el caso del DILP, desde una perspectiva comunicacional y nutrido de la información recolectada mediante la aplicación y gestión de los recursos incluidos en el marco metodológico de la investigación.

A posteriori, se incluyen las conclusiones a las que arribamos como equipo de trabajo a lo largo del desarrollo del proceso como totalidad. Son conclusiones de la realidad institucional, que se desprendieron mediante la lectura en clave comunicacional realizada respecto del Distrito Informático Gran La Plata. Lectura en la cual los objetivos de trabajo fueron la "guía de ruta" y los conocimientos adquiridos el fruto de su puesta en uso.

Sobre el final del escrito, se exponen los contenidos centrales que se organizan en el producto final elaborado, cuya fuente de elaboración es la mismísima experiencia analizada. Respecto de este mismo producto comunicacional, se reservó un espacio que da cuenta de los momentos que integraron su construcción y otro que refleja las limitaciones referentes al alcance de la investigación que antecedió y atravesó la gestión de lo relativo al diseño de contenidos del producto final.

El último apartado se destinó a la presentación de la bibliografía consultada en el desarrollo del proceso emprendido por el equipo de trabajo.

FICHA GENERAL DILP



Datos Generales

Nombre: Distrito Informático Gran La Plata

Actividad institucional:

“El Distrito Informático del Gran La Plata -DILP- está constituido por un grupo de pequeñas y medianas empresas del sector informático, que a través de la asociatividad y la complementación, buscan motorizar el sector y promover un crecimiento sustentable, de la mano de las nuevas tecnologías de la información.”¹

El Distrito Informático del Gran La Plata se encuentra enmarcado en el Programa de Distritos Productivos que avala el Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la provincia de Buenos Aires. “El Programa tiene como principal objetivo estimular el agrupamiento de empresas geográficamente cercanas, y que poseen características productivas similares y/o complementarias, impulsando el asociativismo como medio para la generación de ventajas competitivas.”²

¹ “Distrito Informático del Gran La Plata. Quiénes Somos”, sitio Web “Distrito Informático del Gran La Plata”, consultado el 20 de abril de 2010. URL: <http://www.dilp.com.ar/index.php>.

² “Programa Distritos Productivos”, sitio Web “Ministerio de la Producción Provincia de Buenos Aires”, consultado el 18 de abril de 2010. URL: <http://www.mp.gba.gov.ar/sicm/distritos/index.php>.

Ubicación:

Las oficinas del DILP funcionan en el edificio de la Bolsa de Comercio de La Plata, ubicado en calle 48 entre 5 y 6. En ese espacio se desarrollan las actividades institucionales en conjunto y se gestionan las tareas vinculadas al trabajo asociativo y de interrelación entre las empresas miembros de la organización.

Fecha de surgimiento:

El Distrito Informático del Gran La Plata (DILP) surgió el 28 de octubre de 2005 por la iniciativa que encaminaron las empresas platenses Angras SRL, BlueTech, Bridge SRL, Catedral, Consultora DGV, Eumedia, ISO Management, Liberabit, Resoft y Rubicón. En su origen, el proyecto comenzó a gestionarse en el ámbito de la Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires.

Pertinencia de la comunicación:

La comunicación institucional sufrió un impacto y un consecuente aliento en su gestión que data de mediados del año 2011, previo a ese momento las comunicaciones del DILP eran netamente informaciones puestas en circulación de forma improvisada y para coordinar encuentros entre los

socios de la institución o se relegaban para el último momento previo a una presentación o presencia en eventos.

De mediados de 2011 a esta parte, se le concedió un impulso mayúsculo que coincidió con la reorganización de la Comisión Directiva de la organización y con el deseo de fortalecer el discurso institucional del DILP a la hora de dialogar con las PyMEs miembros y los públicos objetivos. De todos modos, se reconocen vacíos comunicacionales propios de un objetivo de máxima respecto de las comunicaciones que, al momento, sólo se evidencia en la esfera discursiva de los referentes, pero se traduce en la práctica aun de modo incipiente.

OB
JE
TI
VOS

Objetivos:

Objetivo General

Diseñar y gestionar una guía de comunicación para las empresas PyMEs que constituyen el Distrito Productivo del Gran La Plata

Objetivos Específicos

1. Indagar y analizar el estudio de caso del Distrito Productivo Gran La Plata para determinar su origen, evolución y características particulares
2. Reconocer y diagnosticar las estrategias y modos de comunicación que se despliegan en las relaciones interinstitucionales y con otras organizaciones parte del Distrito Productivo Gran La Plata
3. Identificar a su interior los niveles de asociativismo y los obstáculos y facilitadores de comunicación institucional presentes en este proceso
4. Establecer y producir el diseño de contenidos, recursos y estrategias comunicacionales que contendrá la guía

CONTEXTO Y FUN DA MEN TA CIÓN



Pensados como espacios que propician el fortalecimiento de lazos interempresariales y el asociativismo como práctica característica, los Distritos Productivos serán abordados desde una perspectiva que se propone reconocer cuáles son las nuevas formas de vinculación que se dan entre los diversos sectores que constituyen el sistema productivo regional.

En un marco de reconocimiento y caracterización de los Distritos Productivos, el equipo de investigación se propuso **identificar obstáculos y facilitadores de las estrategias de comunicación puestas en juego en los procesos de conformación y avance de los Distritos Productivos de la provincia de Buenos Aires, a partir del estudio del caso particular de la ciudad de La Plata.**

“El Distrito Informático del Gran La Plata -DILP- está constituido por un grupo de pequeñas y medianas empresas del sector informático, que a través de la asociatividad y la complementación, buscan motorizar el sector y promover un crecimiento sustentable, de la mano de las nuevas tecnologías de la información.”³

En el Distrito participan empresas dedicadas a: consultoría tecnológica, desarrollo de productos de software, servicios de soporte y capacitación informática, diseño gráfico y digital, sistemas de gestión de negocios, entre otros.

³ “Distrito Informático del Gran La Plata. Quiénes Somos”, sitio Web “Distrito Informático del Gran La Plata”, consultado el 20 de abril de 2010. URL: <http://www.dilp.com.ar/index.php>.

El Distrito Informático del Gran La Plata se encuentra enmarcado en el Programa de Distritos Productivos que avala el Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la provincia de Buenos Aires. “El Programa tiene como principal objetivo estimular el agrupamiento de empresas geográficamente cercanas, y que poseen características productivas similares y/o complementarias, impulsando el asociativismo como medio para la generación de ventajas competitivas.”⁴

Consideramos que analizar, caracterizar y reconocer modos de producción y comunicación, constituyen los primeros pasos en el camino para aportar al desarrollo estratégico productivo regional.

La propuesta consiste en integrar en una **guía virtual de comunicación**, dirigida al Empresario PyME herramientas útiles, prácticas y claras vinculadas a la comunicación, entendiendo que la gestión de los procesos comunicacionales aporta una cuota agregada de valor al desenvolvimiento de las PyMEs que conforman los Distritos Productivos.

“Los Distritos Productivos son sistemas regionales, constituidos por agrupaciones de empresas altamente especializadas, con cierta proximidad geográfica, problemáticas productivas similares o complementarias y que se asocian para lograr ventajas competitivas.”⁵. En la provincia

⁴ “Programa Distritos Productivos”, sitio Web “Ministerio de la Producción Provincia de Buenos Aires”, consultado el 18 de abril de 2010. URL: <http://www.mp.gba.gov.ar/sicm/distritos/index.php>.

⁵ “Programa Distritos Productivos”, sitio Web “Ministerio de la Producción Provincia de Buenos Aires”, consultado el 18 de abril de 2010. URL: <http://www.mp.gba.gov.ar/sicm/distritos/index.php>.

de Buenos Aires existen hoy casi cuarenta distritos consolidados que se dedican a distintos rubros, desde la metalmecánica, la maquinaria agrícola, la minería, hasta la indumentaria -tanto de tejido de punto como denim-. En estas estructuras asociativas regionales se encuentran radicadas casi cinco mil Pequeñas y Medianas Empresas, que generan treinta y cinco mil puestos de trabajo.

Los procesos de asociatividad empresaria comprenden mecanismos de cooperación entre empresas, donde cada una, sin perder su autonomía, decide voluntariamente participar de un esfuerzo conjunto para la obtención de objetivos comunes.

Una de las características de las Pequeñas y Medianas Empresas argentinas es precisamente su bajo nivel de asociatividad. La gran mayoría de las empresas nacionales operan en solitario, aisladas entre sí, sin aprovechar el mejoramiento que supone para su actividad el realizar prácticas conjuntas y el poder actuar como grupo.

El proceso de asociatividad es complejo y abarca una variada gama de modalidades que se dan a partir de la necesidad de adquirir una ventaja competitiva para lograr una mejor posición en el mercado. Para que puedan darse alguna de las variantes de asociatividad, en líneas generales, tiene que existir la cooperación por necesidad mutua, que es lo que genera el compromiso y la responsabilidad de compartir los riesgos para lograr los objetivos propuestos.

En el actual escenario caracterizado por la globalización de las actividades económicas y por la modificación de las prácticas tecnológicas y productivas dominantes, los Distritos

Productivos ofrecen a las PyMEs la posibilidad enfrentar la presión competitiva no en forma aislada sino en interacción con otras PyMEs y con el sistema socioproductivo en general.

Los Distritos Productivos aparecen así como una interesante opción tendiente a fortalecer a las empresas que los constituyen, donde la proximidad de proveedores de materias primas y equipos, beneficios de parte de programas externos, asesoramiento a fabricantes de componentes y subcontratistas, han generado potentes canales de comunicación y desarrollo para las firmas instaladas bajo estos distritos.

En este sentido, la comunicación estratégica adquiere una importancia determinante en la medida en que se liga estrechamente con los conceptos “distritos productivos” y “asociatividad”. Entendida la comunicación estratégica como la intervención sistemática y racional sobre la dimensión de las relaciones interinstitucionales y de la creación de proyectos colectivos para generar compromisos, el despliegue y fortalecimiento de acciones escritas en clave comunicacional creemos significa una oportunidad de sumo valor. Más aun cuando pensamos en que las instancias de acuerdos, el diseño de objetivos a mediano plazo, la creación de agendas, los vínculos con la prensa, el diálogo con instituciones intermedias o con el Estado local y provincial son actividades poco comunes para la mayoría de los empresarios PyMEs.

Por lo tanto, y considerando que las PyMEs son factores fundamentales para el crecimiento productivo, creemos que una alternativa para aportar a la promoción de desarrollo local es abrir el camino a la gestión de estrategias comunicacionales que le faciliten al empresario de la Pequeña y

Mediana Empresa competir en el mercado actual, desde una perspectiva que le permita responder a las condiciones actuales de incertidumbre y múltiples transformaciones de un modo estratégico que articule y active los sistemas de compromiso y asociatividad en las distintas instancias de comunicación.

PyMEs: MIRADA COMUNI CACIONAL



Nuestro país aloja 213 mil Pequeñas y Medianas Empresas. Su origen se remonta a los años '50, cuando se fundan pequeños talleres y empresas a los fines de reemplazar con sus producciones, la mercadería que antes se importaba.

En ese contexto, la mentalidad del empresario PyME, se forja de acuerdo a un modelo de gestión que responde a un mercado de fuerte demanda. Circulaba así entre los empresarios nacionales, la convicción de que "el cliente siempre va a venir". Sin embargo, el actual escenario presenta unas particularidades que difieren notoriamente de lo que caracterizaba a aquel entonces.

Debemos remontarnos a estos fines, a la crisis que atravesó Argentina en el período 2001/2002. Los cambios suscitados a nivel social, político y económico son innegables y cierran cualquier posibilidad de cuestionamiento. Lo característico de ese momento histórico fue la emergencia, la desolación, el deterioro generalizado y, en paralelo, el surgimiento de nuevas y múltiples formas para hacer frente a la crisis.

La característica que de modo estructural atravesó al común de estas empresas fue la preocupación ya no por competir, sino por encontrar alternativas para sobrevivir. Evidentemente, las características de la crisis, definieron para el mercado una realidad en la cual las cuestiones macro y microeconómicas suelen preocupar en forma más intensa a los empresarios en comparación con lo que se sucede a nivel comunicacional.

Las PyMEs nacionales, fueron a la par que las más afectadas por las crisis, capaces de percibir el momento como una oportunidad para constituir nuevos negocios y ganar participación de mercado. Tenían que ser emprendedores, su objetivo era sobrevivir. Así, comenzaron a competir fuertemente con imaginación para sortear los obstáculos y recomponer su situación.

Desde el punto de vista económico, la realidad actual se traduce en un mercado con alto nivel de competencia y con una clara tendencia a la concentración económica. Se trata a las claras de que nos encontramos ante un cambio organizacional, que se vuelve aun más notorio en las modificaciones al interior de la gestión empresarial.

La complejidad comunicacional de nuestras sociedades implica el fenómeno que Andrea Semprini define como *polución mediática*. Ante la multiplicidad de mensajes y la sobreabundancia de avisos, la realidad a la que asistimos se caracteriza por el debilitamiento de los discursos. Sólo aquellos discursos que sean capaces de volverse "más interesantes", lograrán *hacerse oír* entre un público cada vez más escéptico. A su vez, el papel que asumen los consumidores es progresivamente más activo y la toma de conciencia acerca del poder que poseen, también va en aumento.

Evidentemente, este escenario económico contemporáneo, también atraviesa a las Pequeñas y Medianas Empresas. Deben adaptarse a una realidad de múltiples ramificaciones en torno al mensaje de la marca. La apropiación y el uso que hacen de los mensajes los consumidores, se expande y diversifica a través de múltiples soportes y situaciones de comunicación.

Repasaremos ahora, algunas de las características salientes de las PyMEs en su gestión diaria, para luego poner el foco en la gestión comunicacional de estas empresas.

Las cualidades que las caracterizan son la alta capacidad de absorción de empleo que asumen (esto es, son grandes generadoras de puestos de trabajo), se distinguen además, por su fuerte arraigo territorial, los aportes y contribuciones que hacen al desarrollo regional, como la creación de entramados productivos: favorecen una distribución más equitativa del poder económico, a la par que fortalecen las cadenas productivas.

Por su tamaño, es propio de las PyMEs el factor de flexibilidad con el que son capaces de adaptarse a los cambios del mercado y de emprender proyectos innovadores. Por otra parte, y en relación a su tamaño también, cuentan con la ventaja de poder posicionarse desde un lugar diferencial respecto de sus públicos: tienen la posibilidad de un contacto más personal, coloquial y cercano, en contraste con los vínculos que establecen las grandes empresas.

En lo que respecta a la **actuación comunicativa**, la gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas es generada en la mayoría de las ocasiones, partiendo de la intuición, las experiencias personales y la percepción de negocio de su *alma mater*. Lo que suele prevalecer entre las PyMEs es una visión de oportunidad, determinada por la gestión del día a día, que dificulta una perspectiva a largo plazo.

Todo esto, conforma para las Pequeñas y Medianas Empresas, un escenario que las enfrenta al desafío cotidiano de diseñar, gestionar y sostener un proyecto de comunicación global. La certeza de que es ineludible que una política de comunicación institucional debe ser capaz de integrar de manera sinérgica las estrategias de comunicación externa, con las acciones pensadas hacia el interior de la organización, es uno de los pilares en los que se sostiene nuestra propuesta de Tesis. Esto es, “una institución que se articula en torno a una identidad propia, transmite esos valores y genera una lectura positiva en los públicos externos. Es decir, que el esfuerzo puesto hacia el interior redunda positivamente en el afuera.”⁶

Las instituciones y organizaciones contemporáneas, se enfrentan cotidianamente al desafío de diseñar, gestionar y sostener un plan de comunicación global. En este sentido, es necesario que una política de comunicación institucional, sea capaz de integrar de manera sinérgica tanto aquello que conforma las estrategias de comunicación externa como las acciones comunicacionales desplegadas hacia el interior de la organización.

Tal como lo hemos desarrollado líneas arriba, el mercado y la sociedad en general son protagonistas de innumerables y complejas transformaciones que hicieron que las empresas ya no puedan identificarse como simples productoras o prestadoras de servicios, sino que asumen el status de verdaderos *sujetos sociales*. En este sentido, interactúan con la sociedad como tales.

⁶ **Surraco, Geneveva:** “¿Por qué elegir PyMEs?, en Revista Tram[p]as de la comunicación y la cultura. Nº 68 abril-mayo de 2010. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. Pp. 57.

Las Pymes, ante la posibilidad de acceder a un mercado global, se encuentran con la necesidad de diferenciarse de empresas de todo el mundo; allí es donde para el caso que nos ocupa, el desarrollo tecnológico y la informatización se convierten en elementos esenciales de la competitividad.

En el marco de una mayor competencia global a la que se enfrentan en la actualidad las Pymes ligadas al campo del software, la tecnología informática, a través de diversas herramientas -Internet, tecnología móvil, automatización y control, entre otras-, colabora para aumentar la productividad, agregar valor y minimizar tareas que no agregan valor. De esta manera, la tecnología colabora para mejorar la competitividad de las empresas PyMEs tradicionales.

En este contexto, la comunicación se desempeña como una herramienta a la que las empresas acuden para intentar adaptarse y dar respuesta a las condiciones y condicionamientos de la actualidad. Sin embargo, las Pequeñas y Medianas Empresas, inmersas en la gestión del día a día, signada por problemas presupuestarios y transformaciones a nivel de las prácticas culturales de consumo, enfrentan en la mayoría de los casos este nuevo desafío de manera crítica.

Con todo esto, vemos que la gestión comunicacional en las Pequeñas y Medianas Empresas significa, a la vez una oportunidad y un desafío a desarrollar. Afortunadamente, el concepto de política de comunicación va ganando espacios, de manera progresiva, en la realidad cotidiana de las PyMEs. Si tomamos como punto de partida, la premisa de que es imposible no comunicar, incluso

cuando no se perciba algún tipo de intención comunicativa, se vuelve necesario hacerlo de forma planeada y estratégica.

Este mismo sentido, es el que impulsa y conduce nuestra investigación y el producto que de ella resultó: nos propusimos ver a la comunicación estratégica y a la integración de las PyMEs en la conformación de los Distritos Productivos bonaerenses, particularmente en el caso del Distrito Informático Gran La Plata.

MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de poder abordar el tema de investigación, el equipo de trabajo consideró necesario definir algunos conceptos básicos vinculados al objeto de estudio y al campo de análisis.

La definición y construcción de estas herramientas Teórico-Conceptuales son producto del recorrido realizado hasta el momento en la Carrera, recuperando aquellos autores y perspectivas que mejor se adaptan al campo de estudio. La intención es poder reflejar a través de estas herramientas, nuestra mirada como equipo investigador y la postura en la cual se enmarcará el proyecto.

Veremos primeramente, qué se entiende por **organización** en el marco de este trabajo de Tesis. Una organización existe en el lenguaje, en el espacio simbólico. No está dada por el espacio físico que ocupa sino que en realidad su materialidad reside en los procesos conversacionales que la crearon, la diferencian y distinguen, en última instancia, que la mantienen viva.

Las organizaciones surgen a partir de la necesidad de generar un espacio, una entidad que nuclea a un conjunto de individuos con un objetivo común.

Las conversaciones que mantienen entre sí los individuos miembros generan una red en la cual hay circulación de información, cuando en este proceso hay cierta recurrencia de acuerdos, se generan lo que Bronstein denomina *nodos*. Estos nodos que se repiten e institucionalizan, dan lugar a las normas y roles dentro de la organización y constituyen su marco de referencia.

“La “materia prima” sobre la cual debemos trabajar, está dada por lo tanto, por las conversaciones que conforman una red en la cual podemos distinguir nodos, cuya estabilidad define la forma particular de la organización considerada.”⁷. Por esto mismo, los autores proponen pensar en las organizaciones como *redes de conversaciones* o acuerdos.

“Una nueva organización social surge a partir de un proceso conversacional. Los participantes aceptan las consecuencias del diálogo en el cual se crea una organización. Pero lo único que se hace en este momento fundacional es conversar. Conversar de una manera particular, pero sólo conversar. (...). Una organización existe en el lenguaje. Su existencia como organización no está definida por su ubicación en el espacio físico, sino por las conversaciones que la crearon y que la mantienen viva. Su existencia está definida por la red conversacional que la constituye. Por lo tanto una organización existe en el dominio lingüístico.”⁸

Vale la pena destacar, en este mismo sentido, el concepto de *membrana conversacional*, como aquello que define y diferencia a la organización. La misma es lo suficientemente flexible, permitiendo que la organización pueda incluir del afuera, y a través de ella, lo necesario para seguir existiendo. Opera a modo de límite simbólico y posibilita que la organización dialogue con los acuerdos de orden superior.

⁷ Bronstein, Victor; Gaillard, Juan Carlos; Piscitelli, Alejandro; “La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales” en “Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales”. Madrid: Síntesis. Pp. 379-398

⁸ Ibídem.

En su artículo “Comunicación, conversaciones y compromisos”⁹, Hugo Gariglio nos permitió ligar el concepto de organización y las conversaciones que la sostienen, con la realidad concreta de las Pequeñas y Medianas Empresas. Esta articulación fue útil para poder realizar una comprensión profunda de la situación en “clave PyME”.

“Muchas veces al indagar sobre problemas de trabajo en la gestión de un institución o en una Pyme, suele ser un lugar común escuchar: “... tenemos un problema, nos falta comunicación...”. Con esta impresión, se quiere significar la importancia que pareciera tener la comunicación en las organizaciones. Pero en rigor, el fondo de la cuestión es bastante diferente, el problema no es la falta de comunicación ya que la misma -al ser constitutiva de una organización- siempre existe. Sin comunicación no hay organización.”¹⁰

En consecuencia, si la comunicación y las conversaciones entre sus miembros son las que fundan y sostienen en el tiempo a toda organización (incluidas las PyMEs), si se identifican y diagnostican problemas institucionales, esos problemas son problemas comunicacionales puesto que su origen está dado por dificultades en la comunicación.

“Así, una organización puede ser considerada como una red de conversaciones que generan compromisos mutuos. El problema es que muchas veces, quienes deben administrar estos

⁹ **Gariglio, Hugo A.**: “En las PyMEs también se conversa. Comunicación, conversaciones y compromisos” en Revista Tram(p)as de la comunicación y la cultura. Nº 45 julio de 2006. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. Pp. 53.

¹⁰ *Ibídem.*

compromisos (...) no tienen la suficiente habilidad para hacerlo. Conversar parece cosa fácil, pero generar conversaciones productivas, para la acción, para los compromisos, requiere de un diseño conversacional que supere las amenazas, es decir, los quiebres comunicacionales propios de la rutina empresarial. (...) Por ello es necesario, útil y promisorio que las empresas (las PyMEs) sean capaces de aprender, de cambiar para fortalecer su capacidad de sostener compromisos para la acción.”¹¹

Tal como lo planteamos líneas arriba, las **PyMEs** son las protagonistas de la presente investigación. En este sentido, es importante considerar que para hablar de ellas existen diversas categorías, la mayoría son sumamente instrumentales, pero para nuestro caso, no nos interesa ese tipo de definición sino que nos inclinaremos por una de tipo cualitativa. Para esto, tomaremos en cuenta una serie de *criterios diferenciadores*¹², comunes al conjunto de las PyMEs:

- Alto nivel de centralización en la toma de decisiones: La estructura de funcionamiento es fundamentalmente piramidal, con limitaciones para delegar funciones y desarrollar al personal. Paralelamente, las relaciones entre los recursos humanos son próximas y personales. A nivel laboral, los vínculos se enmarcan en un sistema de relaciones de tipo informal

¹¹ **Gariglio, Hugo A.:** “En las PyMEs también se conversa. Comunicación, conversaciones y compromisos” en Revista Tram(p)as de la comunicación y la cultura. Nº 45 julio de 2006. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. Pp. 57..

¹² **Iñiguez, Nathalie:** “PyMEs, Comunicación y Mercosur: hacia una integración”. Anuario de Investigaciones 2005. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata.

- Estructura patrimonial cerrada: Es común al interior de las PyMEs, la superposición de bienes y activos familiares y empresariales. Es decir, se torna complejo discernir entre lo que comprende el patrimonio formal de la empresa y lo que hace al patrimonio familiar o del empresario
- Fuentes erráticas de Financiamiento: Las Pequeñas y Medianas Empresas tienen, respecto de las grandes, posibilidades de acceso diferenciadas a los mercados de capitales. Sus principales modalidades de financiamiento son, en cambio, el ahorro propio y el financiamiento bancario a largo plazo
- Alto grado de integración vertical intra empresa, escasas formas colectivas de acción, bajos niveles de subcontratación y excesiva auto producción: Se trata de un comportamiento productivo introvertido
- Mercados con horizonte restringido: Los mercados en los que se mueven las PyMEs son fundamentalmente, a nivel subnacional. El proceso en la mayoría de los casos se inicia internacionalmente, previo al avance sobre el mercado local
- Peculiar funcionamiento de los Mercados en que operan: Su producción se concentra en bienes no correspondientes con los denominados *commodities*. Son productos poco homogéneos, técnicamente diferenciables y de diversa calidad y precios. A su vez, el

funcionamiento de los mercados sobre los cuales actúan es peculiar, poco transparente y favorece apreciaciones de los consumidores como consecuencia de estas imperfecciones.

Cuando hablamos de Pequeñas y Medianas Empresas, estamos considerando a organizaciones que no presentan características de tipo monopólicas y que, como vimos, se caracterizan por una relación peculiar entre el propietario de la empresa y los empleados.

En que respecta a las características de gestión de las PyMEs también es posible identificar algunas señas particulares que nos hablan de sus *modos de hacer* y que nos permiten aportar a una definición de estas empresas que se oriente a nuestro campo y objeto de estudio. Así, producto de las lecturas abordadas podemos afirmar que son comunes en la gestión PyME los siguientes aspectos:

- Carecen de procedimientos formales operativos y no cuentan con normas de procedimientos escritas sobre las operaciones productivas y otros aspectos
- Gran parte de su gestión estratégica está forjada a partir de la intuición, experiencia personal y percepción empresarial
- Suelen no utilizar servicios de consultorías externos, dependen de sus propios recursos humanos y financieros
- Su principal fuente de información está constituida por otros empresarios individuales

- El proceso de aprendizaje es constante e informal
- El aislamiento en el que actuaron durante largo tiempo constituye un fenómeno perjudicial
- Necesitan resolver problemáticas consideradas urgentes (ventas, comercialización) y no importantes (comunicación).¹³

Entender a la **comunicación** como constitutiva de estas organizaciones, implica pensarlas como surgidas a partir de un proceso conversacional; iniciado este proceso, la organización existe en el lenguaje. Desde esta perspectiva, lo que define una organización no es el espacio físico en el que se ubica sino las conversaciones que la crearon y la mantienen viva.

Por lo tanto, la comunicación implica la producción e intercambio permanente de una multiplicidad de sentidos. Sentidos que presentan a la comunicación como una red, una malla que atraviesa transversalmente todos los ámbitos de lo social.

“La comunicación aplicada posee una condición triple, lo que la hace precisamente estratégica: La comunicación es más fuerte que la acción porque posee tres condiciones que son exclusivas, poderosas por separado y más aún cuando operan en conjunto:

1. es proyectual, es decir, conceptualmente prospectiva, estratégica y creativa

¹³ Ibídem.

2. es vectorial, porque a la vez que define y proyecta la acción, la impulsa y la conduce
3. es instrumental, porque actúa, y sus efectos generan significados y valores, y ponen las herramientas para la realización, la difusión y el control de sí misma.¹⁴

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. La comunicación mantiene viva a la organización y en constante creación. Aquí, los destinatarios se apropian y resignifican los mensajes, intervienen los textos y contextos. Por lo tanto, la comunicación no es lo que se dice sino lo que los otros entienden.

Esta es la razón por la cual la comunicación institucional no puede pensarse aisladamente o ante una necesidad emergente, deberá incluirse en un proyecto a largo plazo y en permanente coordinación con el resto de las acciones de la organización

En este sentido, la comunicación se nos presenta como una herramienta de fundamental importancia en el marco de los procesos de desarrollo. Ella permite, desde sus múltiples modos y situaciones, la vinculación y el contacto siempre necesarios en la implementación de planes y estrategias en un escenario delimitado.

¹⁴ Costa, Joan; " *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*". Editorial Paidós, Barcelona, 1999.

Entendemos a la comunicación desde una perspectiva que la piensa como red, como malla en la medida en que atraviesa todos los ámbitos de lo social, dando lugar a la construcción de estructuras de información y comunicación sobre las que se sostienen y contienen todas las experiencias que se despliegan al interior de los Distritos Productivos. Cobra importancia entonces, la concepción de la comunicación como vertebradora del sistema social en su conjunto.

“Una cultura de la acción eficaz conlleva en sí misma, necesariamente, una cultura de la comunicación –lo cual aún está lejos de ser real en muchas de nuestras empresas-. Toda acción, todo acto, *significa*, y con ello *comunica*. Incluso con independencia de la voluntad de quien lo hace. Y toda comunicación es una acción, un modo de actuar de unos con otros”¹⁵.

Otro concepto a definir es el de **planificación**. Ella implica un accionar que introduce criterios de racionalidad y ordenamiento, apoyándose en una visión sistemática y ordenada de la realidad sobre la cual actúa -entendida como diagnóstico- y pretende influir sobre el desarrollo de los acontecimientos. Además, recupera los recursos de los cuales la organización dispone y a partir de los cuales pretende alcanzar determinados objetivos.

La **planificación comunicacional estratégica** es un instrumento de gestión, de negociación y control. Debe responder a las políticas institucionales, a la misión y visión de la organización. Posibilita desarrollar las fortalezas y potencialidades que se poseen y superar -o minimizar- las debilidades y problemas, además de proveer una mirada estratégica de la organización.

¹⁵ Costa, Joan; “*La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*”. Editorial Paidós, Barcelona, 1999.

Si hablamos de comunicación estratégica, es útil remitirse a la introducción del concepto de planificación, para que las acciones comunicacionales cuenten con un respaldo de organización adecuado. En este sentido, podríamos reforzar la definición de planificación comunicacional estratégica, citando los aportes de Washington Uranga quien la define como “la acción que, apoyada en una visión sistemática y ordenada de la realidad sobre la que se actúa (diagnóstico) introduce criterios de racionalidad y ordenamiento a un conjunto de acciones y actividades que, articuladas entre sí, buscan influir sobre el desarrollo de los acontecimientos con el propósito de alcanzar un determinado objetivo.

Lo anterior supone que se planifica para desarrollar las fortalezas y potenciar las debilidades que se poseen y para superar las debilidades o problemas que se planteen, utilizando los recursos de los cuales se dispone. Así entendida, la planificación es la aplicación ordenada de la voluntad de cambio de los actores que participan de determinado ámbito o están decididos a ejercer influencias sobre el mismo”.¹⁶

Asimismo, recuperando la perspectiva de Daniel Prieto Castillo, Uranga señala que la “planificación de la comunicación institucional es una necesidad de las organizaciones públicas y privadas, aunque muchas no hayan tomado conciencia de ello”. Su ausencia provoca “problemas tanto en las relaciones internas como externas”; lo cual incide en el logro de los fines de las

¹⁶ **Uranga, Washington.** Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Programa de Propuesta Pedagógica. Ciclo Lectivo

grandes mayorías a las que apuntan los organismos. No se trata de un hecho sencillo y su complejidad hace que no siempre sea asumida".¹⁷

La planificación podemos pensarla como la ruta para transitar desde la situación inicial hacia una situación proyectada, en lo que respecta a la realidad institucional de una organización. Por esto mismo, no puede ser entendida como un proceso mecánico lineal. Cada uno de los ciclos que se gestionen, supone los otros de forma simultánea y cada uno de ellos abre las puertas a nuevos ciclos.

Como señala Uranga capitalizando el planteo de Matus, "no es cierto que podamos decidir sobre nuestro futuro pensando en la relación: hombre - instrumento - objetivo, como si todas las dificultades fueran reducibles a una resistencia inerte, porque detrás de la validez del objetivo están nuevamente los hombres con sus valores, su ideología y razones humanas, y detrás de la ciencia del instrumento o del medio, ineludiblemente también están los hombres con sus predisposiciones, creaciones, reacciones y comportamientos sociales"¹⁸.

Se puede decir entonces, que la planificación es una mediación entre el conocimiento que se obtiene en el diagnóstico y las acciones que se van a derivar de allí. La planificación no es ajena

¹⁷ **Prieto Castillo, Daniel:** *"Planificación de la comunicación institucional"*. San Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Mimeo. 2003.

¹⁸ **Uranga, Washington.** *"Planificación y evaluación"*, Equipo docente de la cátedra de Teoría de la Planificación Comunicacional, Fac. de Periodismo, UNLP, 1997.

a la dinámica de la organización y del grupo humano que la conforma, y esta dinámica es continua. Cada punto de llegada es a su vez, un punto de partida hacia un nuevo objetivo.

Debido a que el presente trabajo comprende el análisis del Distrito Informático Gran La Plata desde una perspectiva comunicacional, incorporamos al proceso la visión de Norberto Chaves quien describe **cuatro dimensiones inherentes a la actividad institucional** de cualquier organización. Es pertinente dejar en claro que lo que Norberto Chaves define como *imagen institucional* no fue puesto en uso en este trabajo de investigación por no ser pertinente al tema central del proyecto. A continuación recuperamos el extracto original de lo propuesto por Chaves¹⁹.

- La realidad institucional es el conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución. Se trata de datos objetivos, hechos reales, anteriores o independientes de las formas de conciencia institucional. Se trata de la materialidad del sujeto social en el sentido teórico del término, o sea el conjunto de condiciones empíricas en que se plasma su existencia real como agente social.

Así, forman parte de la realidad institucional tanto los datos efectivamente materializados como las leyes de tendencia o los procesos que van a ir modificando la propia realidad.

¹⁹ Chaves, Norberto; *“La imagen corporativa”*, Editorial GG, Barcelona, 1999. (5ta. Edición).

Por realidad institucional debe entenderse no sólo un estado, sino también un proceso. También forman parte de la realidad institucional los proyectos institucionales, no sólo los de acción externa, sino, y muy especialmente, los proyectos de intervención sobre la propia institución.

- Identidad institucional: este segundo nivel analítico es específica y exclusivamente un fenómeno de la conciencia. La identidad institucional es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este conjunto de atributos constituye un discurso: el discurso de la identidad, que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal del individuo.

La institución, a través de su actividad regular y, básicamente, de su diálogo permanente con sus interlocutores, va generando formas de autorepresentación.

Cada sujeto social tiene una idea de lo que es y de lo que quiere que creen que es, tiene una idea de lo que debe ser y una idea de lo que quieren que creen que él debe ser. En la dialéctica interna de los cuatro elementos, de lo inmediato a lo proyectual, y de lo interno a lo manifiesto, a lo expreso, a lo socializado, se mueven los procesos de identificación.

Al igual que la realidad institucional, la identidad institucional debe pensarse no sólo como un estado, sino también como un proceso identificatorio. Así, los proyectos que, en su

dimensión operativa se inclúan en la realidad institucional, en su nivel de auto-representación constituyen fragmentos del discurso de identidad de la institución.

- **Comunicación institucional:** Conjunto de mensajes efectivamente emitidos. Consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, toda entidad con sólo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados.

La comunicación no es una actividad, o específica de ciertos tipos de entidades, sino una dimensión sino esencial al funcionamiento de toda forma de organización. Para decirlo con más contundencia, existiría comunicación institucional aunque no existiera ninguna forma, ni siquiera rudimentaria, de intención comunicativa.

La comunicación de la identidad no constituye un tipo de comunicación concreto, sino una dimensión de todo acto de comunicación. Aunque existen mensajes cuya función específica es la de aludir a la identidad institucional, esta alusión, indirectamente, está también presente en todas las demás comunicaciones.

La identidad es, tanto para el emisor como para el receptor, un mensaje predominantemente connotado, sólo un volumen mínimo de mensajes de la institución aluden de modo específico y directo a su identidad.

La identidad institucional es un contenido semántico adherido a todo tipo de significantes y que circula, por tanto, por la totalidad de los canales de comunicación –directa o indirecta– propios de la institución.

Pueden considerarse soportes de la identidad a la misma institución en su conjunto, o sea la totalidad de los hechos materiales y humanos detectables como propios de la institución. La institución es, desde este punto de vista, un territorio signifiante que habla de sí mismo y se autosimboliza a través de todas y cada una de sus regiones.

Dedicaremos algunas líneas más a la **Identidad Institucional** considerando que influye de manera decisiva y determinante en la gestión de cualquier organización. Es así, puesto que la identidad orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización. A su vez, ella refleja los principios, valores y creencias centrales del DILP.

Podemos decir entonces que la identidad es el **conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de la organización**. Implica lo que la organización realmente es. Al interior del DILP, todas las creencias, valores y pautas de conducta compartidas, por las cuales se orientan las acciones de los miembros del Distrito y que se ven reflejadas en los comportamientos cotidianos, es lo que constituye la Identidad Corporativa.

La identidad corporativa es el conjunto de atributos que, en este caso, el DILP asume como propios. Este conjunto de atributos constituye un discurso, el "discurso de identidad", que se

desarrolla en el seno de la institución y se comunica permanentemente a sus públicos y al resto de las organizaciones del entorno.

Como parte de la Identidad Corporativa podemos reconocer tres aspectos básicos:

- La **misión corporativa**, que comprende la definición del negocio o la actividad de la organización. Por lo tanto, establece “qué hace” el Distrito Informático Gran La Plata.
- La **visión corporativa** es lo que conocemos como perspectiva de futuro de la institución, el objetivo final de la organización. Permite señalar a dónde quieren llegar los miembros del DILP, expresa su “ambición” y representa su propio “reto”.
- Por último, los **valores corporativos**, comprenden la forma a través de la cual la institución “hace” su tarea cotidiana. Hablamos de valores y principios que guían el diseño y la gestión de los productos y/o servicios que ofrece el Distrito y que orientan la relación y la interacción entre los miembros del DILP y con los públicos del mismo.

Abordaremos ahora el concepto de **discurso institucional**, nutrimos el desarrollo de este concepto, recurriendo a lo propuesto por Jerónimo Bertoni, quien lo define como “El discurso es la unidad de análisis de sentido que tiene una manifestación o soporte material como un texto lingüístico, un conjunto de imágenes, una producción sonora, un sistema cuyo soporte es el cuerpo,

etc. Cualquiera que fuera el soporte material, lo que llamamos discurso o conjunto discursivo no es otra cosa que una configuración espacio temporal del sentido.”²⁰

A su vez, recuperamos lo propuesto por Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zuñeda²¹, quienes en función de los aportes realizados por Pascale Weil en “La comunicación global, Comunicación institucional y de gestión” describen cuatro tipos de discurso para cuatro identidades.

Según Weil, la empresa cuando elige un eslogan para identificarse, transmite un particular tipo de identidad. Esta identidad se corresponde con la importancia que tengan en ese discurso los siguientes elementos: el emisor (empresa-marca), el receptor (público-consumidor), o el objeto al que se refiere el mensaje (producto-servicio). De esta interacción surgirían cuatro tipos de discursos: de soberanía, de actividad, de servicio y de relación. (...) Muy raramente aparezcan estos tipos en su forma pura, para lo cual a los efectos de la clasificación se tomará la orientación preponderante.

- **Discurso de soberanía o de superioridad:** Es el discurso centrado en forma primordial en el emisor, en la empresa, y destaca, sobre todo, los atributos de liderazgo y de poder. Generalmente utiliza afirmaciones contundentes, que aluden a la autoridad indiscutible de la empresa, con figuras hiperbólicas e imágenes majestuosas. A pesar de que en algunos casos, el discurso pueda sonar altisonante, es un mensaje adecuado para muchas

²⁰ Bertoni, Jerónimo; *“Artesanos del discurso. Desde la teoría de la acción comunicativa”*. Taller de Producción de Mensajes. Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP. 2007

²¹ Amado Suárez Adriana y Castro Zuñeda Carlos. *“Comunicaciones Públicas, El modelo de la comunicación integrada”*. Temas Grupo Editorial, Buenos Aires. 1999.

actividades que necesitan transmitir confianza y anclar su nombre a valores como solidez, trayectoria o liderazgo, (servicios financieros, laboratorios, empresas de medicina, entre otros).

- **Discurso de la actividad:** En este caso la empresa se comunica a través de lo que hace, declarando su oficio y la forma en que lo ejerce. Es un discurso más concreto, centrado en acciones o en hechos, lo que lo hace más explicativo y a la vez, más creíble.
- **Discurso del servicio o de la vocación:** Con este discurso la empresa se acerca un paso más a su beneficiario: además de decir qué es lo que hace, deja claro a quién va destinado su esfuerzo. En este caso, es el beneficiario de la actividad o el consumidor el que toma preponderancia en el mensaje. Este discurso también se conoce como de vocación en la medida que el eslogan sintetiza el espíritu de servicio que debe movilizar el accionar de la empresa.
- **Discurso del compromiso o de la relación:** Así como en el anterior se vinculaba la actividad con el beneficiario, en este tipo, se relaciona al destinatario con la institución (nosotros/institución + usted/consumidor). A diferencia del discurso de servicio, que enuncia una propuesta para el consumidor, esta variante habla de un compromiso o una promesa por parte de la empresa, claramente enunciado (generalmente en primera persona).

Además, se introduce en este marco de definiciones teóricas el concepto de **asociativismo** como respuesta a las necesidades de las Pequeñas y Medianas Empresas. El concepto de asociativismo empresario se entiende como un mecanismo de cooperación flexible entre empresas, donde cada una, sin perder su autonomía, decide voluntariamente participar de un esfuerzo conjunto para la obtención de objetivos comunes.

Una de las características de las PyMEs argentinas es precisamente su bajo nivel de asociativismo. La gran mayoría de las empresas operan en solitario, aisladas entre sí, sin aprovechar el mejoramiento que supone para su actividad el realizar prácticas conjuntas y poder actuar como grupo.

Así, el concepto de **Distrito Productivo** se opone al de la empresa aislada, y adhiere fuertemente a las teorías asociativas. El pertenecer a un Distrito Productivo permite a las PyMEs lograr ventajas competitivas, integrar cadenas productivas, incorporar nuevas tecnologías, agregar valor a sus productos y obtener soluciones en conjunto para problemáticas comunes.

Ofrecen la alternativa de enfrentar las presiones propias de la competencia económica, no en forma aislada sino desde una modalidad interactiva con el sistema socioproductivo en general. "Los Distritos Productivos son agrupaciones de unidades productivas públicas, privadas y mixtas de empresas e industrias (medianas, pequeñas y micros) y PyMEs, especialmente concentradas y sectorialmente especializadas que desarrollan complejas formas de colaboración para adquirir

ventajas competitivas, mediante el aporte de servicios y/o productos con fines económicos y sociales.”²²

La sinergia que se origina entre las PyMEs, posibilita que los miembros de las empresas puedan ofrecer una propuesta comercial unificada, mucho más amplia, obteniendo claras ventajas competitivas y de escala cuantitativa y cualitativamente significativas.

²² **Iniguez, Nathalie**; “Distritos Productivos en la provincia de Buenos Aires. Una posibilidad para el desarrollo económico regional”, en Revista Tram[p]as de la comunicación y la cultura. Nº 62- julio de 2008. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. Pp. 17.

MARCO ME TO DO LÓ GI CO

La elección del **método** en que se encuadrará esta investigación implica generar un proceso reflexivo que gestionamos casi de manera inconsciente, pero que es necesario llevar a la práctica ya que nos permite determinar desde qué posición abordaremos nuestro objeto de estudio.

Como comunicadores sociales que intervenimos en y trabajamos con organizaciones, debemos concebir a la investigación como un proceso complejo y creativo en el cual se despliegan a menudo dificultades no previstas, prejuicios que permanecen subyacentes de manera invisible y obstáculos materializados de modos muy disímiles.

Desde esta perspectiva, el objeto de estudio aparece como algo a ser construido, una materia plausible de ser moldeada por el investigador. En este sentido, la perspectiva que aparece como más adecuada es la **cualitativa**. La metodología cualitativa supone la intención de entender la realidad de las organizaciones desde su interpretación, con un objeto de estudio construido y un investigador involucrado en la realidad comunicacional que aborda; a la cual reconoce desde una mirada interpretativa.

“En la perspectiva cualitativa (...) el objeto que es investigado “nos habla” y el sujeto de la investigación establece con él una relación de interdependencia e interacción que determina el desarrollo y el resultado de la investigación cualitativa.”²³

²³ “Al abordaje de las Organizaciones. Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional”; Documento de Cátedra. Taller de Producción de Mensajes. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. 2007.

Por otra parte, en lo que refiere a las **técnicas** que emplearemos para desarrollar la investigación y cumplir con los objetivos en ella planteados, como equipo investigador decidimos agrupar a las mismas según las etapas de desarrollo del proyecto.

Así, para la **etapa inicial** fueron empleadas las llamadas técnicas de recolección de datos. Las mismas nos permitieron recolectar la información necesaria de aquellos aspectos que se quisieron relevar de la realidad del Distrito Informático del Gran La Plata.

En este sentido, resulta propicio definir la instancia del **diagnóstico**. Es importante señalar que, en tanto se realizó la investigación diagnóstica al interior del Distrito Informático del Gran La Plata, el diagnóstico se focalizó en las comunicaciones del mismo.

El diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado. "Es una especie de recorte temporal en el que se mide y evalúa a través de diferentes herramientas, que pueden ser cualitativas o cuantitativas (...) en qué punto está parada la compañía en relación a su comunicación"²⁴.

El diagnóstico implica la definición y el reconocimiento de una situación inicial. Por medio de su resultado, es posible establecer acciones concretas que den respuesta a esta realidad que a posteriori podrá ser abordada por la gestión de las comunicaciones.

²⁴ Brandolini, A. y González Frígoli, M.: "Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa". La Crujía Ediciones. Editorial DIRCOM. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina. 2009.

Es así que el diagnóstico se propone detectar cuáles son las necesidades de comunicación que se presentan en la organización.

La información reunida en el diagnóstico puede alcanzar una mayor o menor amplitud dependiendo de las técnicas y herramientas de evaluación que se apliquen. De este modo, hay diagnósticos que podemos llamar **amplios** y diagnósticos **específicos**.

Para nuestro trabajo recuperaremos la clasificación propia de las Comunicaciones Internas. Sin embargo, hicimos una adaptación de la misma, en tanto los procesos de comunicación que abordamos no fueron los internos de cada una de las PyMEs que conforman el Distrito sino más bien, las instancias de comunicación intraorganizacionales y que permiten desatar relaciones de asociativismo.

Los diagnósticos amplios relevan la situación general y su resultado se puede tomar como punto de partida de la planificación comunicacional contemplando tanto las fortalezas como las debilidades que presenta la comunicación de la organización. En ellos se incluyen la investigación de clima interno y la auditoría de comunicación interna. La primera "evalúa sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer el humor de la compañía."²⁵ En tanto, la auditoría de comunicación interna "sirve para evaluar la efectividad de los mensajes de la comunicación interna y su adecuación dentro de un plan estratégico."²⁶

²⁵ Ibidem.

²⁶ Ibidem.

Por su parte, los diagnósticos específicos ofrecen una visión puntual que puede ser el relevamiento de un canal o una estrategia de comunicación. Forman parte de ellos la Awareness, la cual "ofrece un diagnóstico de menor alcance. Es un relevamiento acerca de un tipo de canal"²⁷ y la Readership que "es un diagnóstico de lectura. Releva el interés del público sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de Comunicación Interna implementados."²⁸

Para nuestro trabajo retomamos la **auditoría de comunicación**. La auditoría de comunicación (AC) es una herramienta que permite evaluar la efectividad con la que circulan los mensajes y con la cual se diseñan y gestionan las estrategias de comunicación. Releva los puntos estratégicos que el Plan de Comunicación deberá trabajar en el largo plazo, como parte de un cambio en la cultura organizacional; por lo tanto, constituye un paso indispensable para el diseño de un plan estratégico consistente.

La AC evalúa:

- La calidad de los contenidos de los canales de Comunicación y su eficacia
- La adecuación de las herramientas de Comunicación a la estrategia de negocio de la organización
- Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen.

²⁷ Ibídem.

²⁸ Ibídem

“La auditoría de comunicación permite conocer las disfunciones comunicacionales y las causas que las generan. Asimismo, permite corregir el rol pasivo de la comunicación como simple función suministradora de información, mejorando su aporte a las metas globales de la institución.”²⁹. Los resultados de ella obtenidos permiten diseñar los lineamientos que sistematice las comunicaciones, optimice los canales y determine a cada integrante de la organización qué comunicar, a quién y por qué medios.

Para poder abordar la gestión de los objetivos específicos 1 y 2 respectivamente³⁰, el equipo de trabajo empleó las herramientas de recolección de información, recurriendo de forma protagónica a la **observación global**, de forma de obtener una visión amplia y general del campo de estudio, lo cual resultó el modo de permitirnos tener un primer acercamiento con el ámbito de trabajo propio de la investigación. Con la **observación focalizada**, fue posible traducir la necesidad de tener acceso a una mirada más restringida de la realidad corporativa del DILP, mirada que se origina en el diseño de los objetivos y, a través de la cual, el equipo de trabajo logró interactuar con los referentes del Distrito.

²⁹ **Brandolini, A. y González Frígoli, M.:** *“Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa”*. La Crujía Ediciones. Editorial DIRCOM. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina. 2009.

³⁰ **1.** Indagar y analizar el estudio de caso del Distrito Productivo Gran La Plata para determinar su origen, evolución y características particulares.

2. Reconocer y diagnosticar las estrategias y modos de comunicación que se despliegan en las relaciones interinstitucionales y con otras organizaciones parte del Distrito Productivo Gran La Plata.

Considerando a la observación como una herramienta metodológica que garantiza el acceso más primario a la información, recurrir a ella garantizó el reconocimiento de los elementos más trascendentes y elementales de la identidad institucional del DILP: su estructura corporativa, la relación entre sus socios miembros, el vínculo efectivo que mantienen las empresas que conforman el Distrito, cuál es el modo con el cual se concreta la circulación de los mensajes y otras instancias de comunicación, con qué herramientas comunicacionales cuenta la organización para llegar a los públicos internos y externos, qué rol se le otorga a la comunicación en general, esos fueron algunos de los aspectos que se priorizaron de forma destacada.

De esta forma, el equipo de trabajo accedió a la posibilidad de comprender y capitalizar los sentidos que la organización otorga a la estructura en la que se encuadra la gestión diaria - verticalista, horizontal-, con qué importancia se traduce la recurrencia a la comunicación social en esta gestión, qué modos de relación sostienen los procesos corporativos cotidianos, cuán incorporadas están las posibilidades que brinda el asociativismo en la interacción entre las empresas miembros.

Desde este punto de vista, el equipo de trabajo se valió de la *observación global*, la cual aportó la posibilidad de acceder a unas primeras aproximaciones a las cuestiones generales del campo; en este sentido, se trató del primer acercamiento a lo que es nuestro ámbito de trabajo. A su vez, como ya dijimos, recurrimos a la *observación focalizada*, de manera tal poder restringir la mirada del equipo de investigación a los objetivos para ella delineados; es aquí donde se involucra la interacción social entre el investigador y los actores sociales informantes, en el marco de un escenario que es flexible.

“La observación es un instrumento válido para comprender los mapas de significación que guían las acciones de los actores de la organización y para relevar información sobre cómo se desarrollan las relaciones entre estos actores en un espacio determinado. Esta técnica sirve para dar cuenta del conjunto de significaciones, dichas y no dichas, que atraviesan las relaciones de los actores en la organización. Es necesario poner en juego nuestra percepción y estar atentos a lo que nos rodea.”³¹

Si pensamos a la comunicación como procesos de producción de sentidos, vemos con claridad la importancia que reviste el contexto, que en nuestro caso sería la organización, a la hora de realizar un análisis. Es por esto que concebimos a la observación como una herramienta indispensable para el trabajo de todo comunicador organizacional.

Para nuestra investigación diagnóstica retomamos la **observación no participante**. La idea fue tratar de observar sin que los observados se percaten de que están siendo observados. Al no compartir las experiencias o sentimientos del grupo observado, esta modalidad le permite al investigador un menor involucramiento.

Ya más avanzados en el proceso, la **entrevista** resulta útil cuando el objetivo es conocer aspectos más específicos y particulares de la organización. La intención es reconocer las

³¹ “Al abordaje de las Organizaciones. Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional”; Documento de Cátedra. Taller de Producción de Mensajes. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. 2007.

opiniones, ideas o sentimientos de los principales miembros del Distrito para acceder a la historia de la organización, sus principales objetivos, sus metas, la realidad de las PyMEs que lo conforman, los niveles de asociativismo que se despliegan y su realidad en el marco del sistema productivo, entre otros.

Generalmente la materia prima que conforman los diagnósticos que son gestionados en clave comunicacional, la conforman las entrevistas. Por lo tanto, se vuelve necesario analizar detalladamente el significado y el sentido que los entrevistados asignen a los temas y conceptos que pudiesen desprenderse previamente de los objetivos de la investigación.

Gracias a la entrevista, fue posible lograr concretar un diálogo más próximo y personal con los referentes del DILP, de forma fundamental y destacada con quienes fueron sus Coordinadores Institucionales a lo largo de nuestra intervención por intermedio del trabajo de Tesis. De las entrevistas, se desprendieron datos vinculados a la historia de la organización, sus objetivos fundadores y los que guían el trabajo diario, la situación actual del Distrito en cuanto al desarrollo de actividades que fortalezcan los procesos de asociativismo, de qué tipo resulta ser la presencia del DILP en el trabajo cotidiano de las empresas que lo conforman, entre otros.

Al concretar la entrevista, el equipo tenía como punto de partida un conocimiento general o del tipo global respecto de la realidad institucional del DILP y de todos los procesos a él inherentes. Pero a la vez, una curiosidad que motivaba la recolección de información en pos de ampliar el campo de conocimientos y articular los aportes apprehendidos en la Facultad de Periodismo y

Comunicación Social - UNLP, con la práctica. Por otro lado, la situación inicial nos encontró con algunas personas referentes de la organización que sí poseían conocimientos en cuanto al tema de estudio y, a su vez, tenían la voluntad de compartirlo; por lo cual comenzamos a transitar el proceso para revertir esa "carencia" de información dada desde un principio.

En esta instancia del proceso, algunos de los núcleos temáticos abordados por medio de la puesta en uso de la entrevista, se correspondieron con aspectos generales que habían sido diagnosticados a través de las observaciones ya gestionadas. De este modo, se llevó a la práctica el propósito diagramado para la totalidad de la Tesis, en cuanto a nutrir la tarea vinculando las distintas herramientas metodológicas que conforman el marco de recolección de datos, tanto con los objetivos diseñados como entre sí mismas.

Debe tenerse en cuenta, que los miembros referentes del Distrito siempre mostraron interés con la propuesta de intervención y ofrecieron su mayor buena predisposición en cuanto a la colaboración para recibirnos y brindarnos información. De todos modos, los tiempos laborales de cada uno de ellos, sumados a las tareas institucionales del DILP, más los cambios en la estructura organizacional dados a lo largo del mismo proceso de trabajo, obligaron al equipo de investigación a adaptarse al estado de situación, de forma tal de procurar acceder a la información de interés. En este sentido, se fusionaron las herramientas aplicadas y se capitalizaron los tiempos de forma de obtener el mayor provecho posible de todas las instancias de diagnóstico que se sucedieron.

En relación a lo mencionado líneas arriba, el primer acercamiento a la organización se concretó con Silvana Gerometta, quien en ese entonces tenía a su cargo las tareas propias de la figura de Asistente. Un factor que aportó datos de interés en cuanto a la lectura en clave comunicacional, radicó en que Silvana Gerometta es graduada en Licenciatura en Comunicación Social, por lo cual muchos de los aspectos que se abordaron en el primer acercamiento se vieron nutridos por un punto de vista ligado a la perspectiva de la comunicación.

A sabiendas que el tiempo del que disponíamos era acotado, el centro de la atención se puso en cuestiones de importancia estructural, referidas al trabajo de Tesis y su orientación. La mirada se centró entonces en el surgimiento y la historia general de la organización, su actividad, el perfil del empresario PyME ligado al sector del software, descripciones generales en cuanto al grado de vinculación de las PyMEs y la gestión efectiva de los procesos de asociativismo propio de los Distritos Productivos, las posibilidades de “llegada institucional” del DILP a las empresas miembros, acciones y piezas comunicacionales puestas en práctica y circulación.

Fueron entrevistados a su vez, Federico Walas y Juan Ignacio Doubik. Ambos en calidad de Coordinadores Institucionales, ya que Walas dejó el cargo durante nuestra intervención como equipo de trabajo, siendo Doubik quien ocupa el puesto desde un tiempo a esta parte. Con ambos se abordaron cuestiones generales que también conformaron los núcleos temáticos desplegados en las preguntas realizadas a la Asistente. La intención fue conocer los sentidos otorgados a esos temas por todos los referentes con quienes pudimos tener vinculación a la hora de acceder a información de interés.

A su vez, se trabajó con ambos Coordinadores Institucionales en temáticas más específicas, tales como la real pertinencia de la comunicación en los procesos de trabajo, el grado de vinculación y participación de los empresarios PyMEs en la toma de decisiones, los obstáculos y facilitadores identificables en la gestión cotidiana en cuanto al despliegue de procesos de asociativismo, los proyectos y perspectivas institucionales a mediano y largo plazo.

En respuesta a la disponibilidad de tiempo limitada, se puso en práctica la modalidad de entrevista por medio del contacto vía correo electrónico. Previo acordar esta alternativa con los referentes mencionados, de forma periódica y en función de poder dar tratamiento a cuestiones que no habían llegado a abordarse en los encuentros personales, el equipo de trabajo envió una serie de preguntas o requerimientos que permitían continuar nutriendo el diagnóstico comunicacional. Si bien en no todas las oportunidades las respuestas se concretaban a la brevedad, siempre existió la real voluntad de aportar datos de interés, de forma acabada y con un nivel de detalle muy valorable. A su vez, se fomentó en todas las instancias nuestra vinculación a la organización.

Por todo esto, y a pesar de los condicionamientos impuestos fundamentalmente en relación al tiempo de real disposición, la demanda de información se vio satisfecha en todo momento. En el caso particular de los correos electrónicos, se organizó su contenido en núcleos temáticos diferenciados, conformados por preguntas ligadas a los mismos. Las respuestas obtenidas se analizaban, procesando los datos obtenidos, de forma tal de hacer uso de la posibilidad de repreguntar u ahondar en relación a los puntos que fueron considerados como más relevantes y pertinentes en relación al tema de investigación.

A su vez, el sitio web del DILP fue consultado tanto para dar respuesta a las inquietudes propias del primer acercamiento a la realidad de la organización, como para obtener información en etapas más avanzadas del trabajo desplegado para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos. Los datos a los cuales se accedió por medio de esta pieza de comunicación fueron relevantes y los contenidos del sitio serán analizados en una etapa posterior de esta Tesis, a través de la aplicación de una herramienta de diagnóstico específica.

Vale la pena aclarar en este sentido, que se indagó con énfasis en las características del sitio web corporativo de manera protagónica, descartando el análisis pormenorizado de las piezas de comunicación restantes. La decisión, que se fundamentó en la puesta en aplicación de una herramienta de análisis riguroso³², estuvo ligada a la trascendencia que asumen hoy los espacios gestionados en Internet y la Web 2.0, las infinitas posibilidades de acceso que permite la presencia institucional on-line y fundamentalmente, al valor otorgado por los destinatarios inmediatos de la propuesta a Internet (descartando en este sentido, los soportes en papel a la hora de gestionar acciones de comunicación corporativa). Estos ítems fueron los pilares que fundamentaron la decisión de reforzar la mirada diagnóstica de forma preferencial sobre esta herramienta; considerando a su vez, que el producto a desarrollar también constituye una herramienta del tipo virtual.

³² El equipo investigador adoptó como herramienta de análisis la Matriz de análisis para Páginas web e Intranet publicada en el documento "Al abordaje de las organizaciones" perteneciente al Taller de Producción de Mensajes dictado en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP. 2007. La Matriz propone puntos clave a analizar en medios basados en tecnologías web en cualquier organización, tanto para uso externo como interno.

El puntapié inicial de cualquier entrevista lo constituye la falta de información, generalmente parcial, sobre la realidad o un aspecto de la realidad comunicacional a reconocer. Además, parte de una curiosidad y un interés que adquieren el mismo sentido y nacen del propio investigador, de una o varias personas que sí tienen ese conocimiento y están dispuestas a darlo y de una acción que tiende a revertir esa situación de “carencia de información”.

De manera tal de poder acceder a estos datos, recurrimos a la **entrevista semiestructurada**. Esta clase de entrevistas permiten partir de una guía de preguntas con los temas o elementos claves que se quieran investigar o profundizar. El objetivo fue obtener datos significativos por parte del entrevistado.

Optamos por esta técnica, ya que ofrece flexibilidad y permite responder a las condiciones en las cuales se desarrollan las preguntas de investigación. Las entrevistas semiestructuradas conciben a los informantes como involucrados con la realidad, una realidad que no sucede por fuera de ellos y que los involucra, los atraviesa totalmente hasta el punto de constituir sus formas de pensar.

Entradas en una **segunda etapa**, fue necesario poner en uso **técnicas de análisis de datos** de manera tal de estudiar los datos obtenidos en el relevamiento de un modo riguroso, pero destacando aquellos aspectos que estén directamente relacionados con los objetivos de la investigación. De este modo, pudimos recuperar las voces de quienes nos brindaron información

acerca de los modos de comunicación de las PyMEs que conforman el Distrito Informático de Gran La Plata, sus vínculos y maneras de gestionar el asociativismo.

En cuanto al análisis de la información que portaban los contenidos de las entrevistas realizadas, el equipo de trabajo retomó aquellos aspectos que guardaban mayor grado de interés y pertinencia en función del propósito fundador de la Tesis. La intención fue aplicar un criterio de selección tal que permitiera discriminar el valor de información en función de la importancia real que revestía.

Por intermedio de la elección de temas y frases claves³³, extraídos de los relatos hechos por los entrevistados, se confeccionó un esquema compuesto por las nociones centrales que se destacan en la vida institucional del DILP, de forma tal de permitirnos conocer y re-conocer los sentidos que los propios miembros de la organización construyen en torno a conceptos e ideas claves en el ámbito de la comunicación en general y del trabajo de investigación en particular: comunicación, PyMEs, Distritos Productivos, asociativismo, identidad, misión, visión y valores, entre otros.

³³ El equipo investigador adoptó como herramienta de análisis la "Elección de temas clave" publicada en el documento "Al abordaje de las organizaciones" perteneciente al Taller de Producción de Mensajes dictado en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, 2007. "La herramienta teórica propuesta es sumamente detallada y permite conocer de manera compleja los sentidos implicados por distintos actores en un discurso determinado históricamente. el objeto de conocimiento al que posibilita acercarse esta herramienta "son los discursos sociales mediante los que determinada comunidad representa/interpreta los fenómenos de su entorno". Es por ello que esta herramienta es particularmente útil para abordar y analizar discursos obtenidos en entrevistas".

La intención fue entonces sistematizar los datos obtenidos para poder establecer relaciones entre ellos y darles coherencia. Se trata de analizar a través de estos datos las PyMEs involucradas y detectar claramente cómo funciona en el contexto del Distrito Productivo la comunicación. Para esto, nos centramos en los aspectos comunicacionales, y de toda la realidad comunicacional, abordamos sólo aquellos elementos que nos preocuparon en nuestra investigación diagnóstica, para poder obtener conclusiones de esos datos.

De esta manera, se recuperó la información desprendida de las entrevistas para poder establecer cuáles son los datos que responden a los objetivos de un modo más pertinente. En este sentido, recurrimos a construir una lista de *temas o frases o clave* que hayan sido manifestados por los entrevistados y referentes del Distrito Informático del Gran La Plata sobre la realidad comunicacional a ser analizada; procuramos que la selección de estos temas siempre guardara una relación directa con los objetivos de la investigación. La intención fue conocer, a partir de esa lista, las distintas percepciones sobre cada tema y determinar de qué manera influían en la gestión cotidiana del Distrito.

Se identificó a esta instancia como aquella que comprendió el análisis de la información. Su aplicación se relacionó no de forma excluyente pero sí diferenciada respecto de los objetivos específicos 3 y 4³⁴, con el claro propósito de dar sentido al trabajo a ellos vinculados. De este

³⁴ 3. Identificar a su interior los niveles de asociativismo y los obstáculos y facilitadores de comunicación institucional presentes en este proceso

4. Establecer y producir el diseño de contenidos, recursos y estrategias comunicacionales que contendrá la guía

modo, se emprendió la recuperación de las voces de los actores sociales ligados al DILP, de manera tal de re-construir el "mapa" comunicacional de la organización con los datos relevados en cuanto a los modos y espacios de comunicación institucional y los grados e instancias de asociativismo, participación y vinculación inter e intraempresarial presentes en la gestión del día a día.

En una **tercera y última etapa** nos abocamos al **diseño de contenidos de la guía virtual de comunicación**. En la medida en que tras el rastreo de producciones teóricas no encontramos material que nos oriente en esta instancia, recurrimos a especialistas en comunicación a quienes por medio de entrevistas semi estructuradas vía correo electrónico, consultamos a los fines de que nos orienten en la construcción de la guía, sus alcances y limitaciones.

A lo largo de la aplicación de las herramientas metodológicas seleccionadas, la intención primaria fue ganar en coherencia entre los objetivos diseñados para la Tesis y el logro de los mismos, por intermedio del empleo del marco metodológico más apropiado.

Recurrimos a estos fines, como vimos líneas arriba, a la puesta en uso de la teoría propuesta por Norberto Cháves para entender el *fenómeno institucional*. Consideramos que a la hora de elaborar conclusiones, este modelo lo que nos permite es contar con un marco de referencia a partir de los cuatro componentes básicos de lo que el autor denomina *semiosis institucional*:

- Realidad institucional: lo que la organización es, atributos y condiciones objetivas

- Identidad institucional: lo que la organización define que es, a través de un discurso de identidad que da cuenta de los atributos asumidos
- Comunicación institucional: constituida por los mensajes que emite efectivamente la institución
- Imagen Institucional: registro público de la institución

A partir de la consideración y aplicación de estas dimensiones, el equipo de trabajo logró hacer de esta herramienta el eje organizador del trabajo de investigación. La intención que guió la investigación fue poder conocer y dar cuenta de las múltiples relaciones que se tejen entre los elementos que componen la semiosis institucional.

Vale la pena recordar lo manifestado líneas arriba, en relación a que lo que Norberto Chaves define como *imagen institucional* no fue puesto en uso en este trabajo de investigación por no ser pertinente al tema central del proyecto.

SEMIOSIS INSTI TUCIO NAL



Realidad Institucional

El Distrito Informático del Gran La Plata (DILP) fue constituido el 28 de octubre de 2005 por las empresas platenses Angras SRL, BlueTech, Bridge SRL, Catedral, Consultora DGV, Eumedia, ISO Management, Liberabit, Resoft y Rubicón, en el ámbito de la Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires.

Durante los primeros años de consolidación institucional y asociativa, la organización mantuvo vínculos con diversos actores interesados en el sector como la Municipalidad de La Plata, el Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la provincia de Buenos Aires, la incubadora tecnológica Em-Tec, la Comisión de Investigaciones Científicas provincial (CIC), el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Facultad de Informática de la UNLP, Dirección de Vinculación Tecnológica de la UNLP, Observatorio PyME Regional y la Fundación Credicoop – entre otros – para la consecución de los objetivos institucionales.

A través de la asociatividad se realizan trabajos conjuntos entre las empresas participantes del Distrito, en las áreas de desarrollo de software, certificación de calidad, planes de capacitación técnica y otros.

Como mencionamos en otros apartados de esta tesis, el Distrito Informático del Gran La Plata se encuentra enmarcado en el programa de Distritos Productivos que avala el Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires.

Hoy en día, el DILP está compuesto por un grupo de más de 30 pequeñas y medianas empresas del sector TIC (Tecnología - Informática - Comunicaciones) en la región de La Plata. Como ya dijimos, estas empresas, a través de la asociatividad y la complementación buscan motorizar el sector y promover un crecimiento sustentable.

Según manifiesta el propio Coordinador, Juan Ignacio Doubik, "el DILP ofrece un espacio en el cual las empresas pueden desarrollarse y colaborar de forma asociativa con otras empresas de la región. Ser parte de una agrupación de empresas con similares problemáticas, inquietudes y objetivos permite identificar oportunidades en conjunto y encontrar la sinergia en proyectos".

Los procesos que se despliegan a través de la gestión diaria del DILP pretenden fomentar la agrupación y la complementariedad como medio para optimizar las cadenas de valor de las empresas que lo conforman y alcanzar nuevas escalas de mercado.

El principal motor que moviliza la vida institucional del DILP es la posibilidad que brinda a las PyMEs que lo conforman, de lograr capitalizar el potencial por ellas mismas generado, desde su trabajo cotidiano para y por el sector tecnológico de la región. El trabajo asociativo les permite optimizar cadenas de valor, aprovechar la sinergia de empresas complementarias entre sí y alcanzar nuevas escalas de mercado a través de la gestión conjunta de acciones comerciales.

Si pensamos al Distrito como una gran “Plataforma Potenciadora”, es posible identificar su capacidad para aprovechar de la mejor manera las cualidades específicas de las distintas empresas que lo componen, de manera de promover su complementariedad y generar una oferta de productos y servicios más atractiva y competitiva. De esta manera, se logran condiciones de escala y flexibilidad que permiten a las empresas asociadas al DILP llegar a mercados externos y grandes proyectos.

Las responsabilidades y beneficios que otorga el Distrito a sus empresas asociadas son:

- Asume un compromiso con la calidad, la innovación y normas éticas en los negocios.
- Desarrolla mecanismos de complementación que permitan mejorar los atributos competitivos de las PyMEs que componen el Distrito.
- Interactúa con instituciones de la región de modo de lograr optimizar recursos y capacidades locales.
- Facilita la concreción de negocios que permitan generar mayor riqueza para las empresas y beneficios para el entorno.
- Asesora, capacita y vincula a sus socios y externos para que puedan adquirir no solo el conocimiento sino también herramientas vinculadas a cuestiones de índole contable, legal, comercial, de financiamiento, registro de marca, comercio exterior, beneficios impositivos, etc.

El Distrito cuenta con un cuerpo de autoridades, conformado por referentes de diferentes empresas miembros. Este cuerpo se reúne mensualmente y de forma semanal se gestionan mesas de trabajo agrupadas de acuerdo a las temáticas sobre las que se da tratativa, teniendo cada área autonomía de decisión.

- **Presidente:**
Ana Paula Sabelli (QKStudio) -
- **Vicepresidente:**
Santiago Urrizola (Flux IT) -
- **Secretario:**
Pablo Baldoma (Suyit) -
- **Tesorero:**
Mónica Donajger (ISD Management) -
- **1º Vocal Titular:**
Miguel Catucci (Julasoft)
- **1º Vocal Suplente:**
Cesar Grisotto (i-winds)
- **2º Vocal Titular:**
Federico Walas (BST)
- **Vocal Suplente:**
Javier Brohme (Grupo Angras)
- **Revisor de Cuentas:**
Gustavo Jorajuria (Tecnom CRM)
- **Coordinador:**
Juan I. Doubik
- **Asistencia:**
Viviana Lorenzo

A continuación daremos detalle respecto de las empresas que conforman el DILP, dedicando algunas líneas para describir las características generales de cada una de ellas, ya que

en su conjunto impactan sobre la conformación de lo que denominamos realidad institucional.³⁵ La fuente de información de datos que a continuación se mencionan fueron extraídos en su totalidad del sitio web del Distrito, específicamente del segmento “Empresas”³⁶.

AEGIS SOLUCIONES INFORMATICAS SRL

Es una empresa de Ingeniería de Software que ofrece su experiencia en la construcción de aplicaciones y productos para satisfacer las necesidades actuales, y futuras de las empresas.

Se autodefinen como “expertos en desarrollo de productos, ideas y servicios para fidelización y retención de clientes”. La empresa identifica como principal objetivo institucional “permitir que nuestros clientes generen mayores utilidades a través de soluciones únicas, inteligentes e innovadoras (...) Las soluciones tecnológicas que brinda Aegis tienen como objetivo principal el de permitir potenciarlas estrategias de negocios de sus clientes, para así lograr una mayor rentabilidad a corto, mediano y largo plazo”.

³⁵ El equipo de trabajo realizó un recorte respecto de las descripciones a través de las cuales cada empresa se presenta como organización. El criterio de selección fue el de privilegiar los datos más representativos del discurso institucional de cada una de ellas.

³⁶ *Distrito Informático del Gran La Plata. Empresas*, sitio Web “Distrito Informático del Gran La Plata”, consultado el 25 de junio de 2012. URL: <http://www.dilp.com.ar/seccion/empresas>.

ANGRAS

“Grupo ANGRAS es una compañía de Tecnología de Información y Comunicaciones conformada por unidades estratégicas: Angras Tecnología, Angras Support y Voixtel, especializadas en diferentes tipos de soluciones y servicios, con sede principal de operaciones en Argentina. (...) Otorga valor agregado a todo tipo de industria, proporcionando experiencia, conocimiento y tecnología con el fin de optimizar la ejecución de transacciones electrónicas y servicios de negocios de Puntos de Venta”.

BOOT Argentina

“BOOT Argentina tiene como primordial objetivo, el brindar soluciones informáticas en forma responsable y dinámica. Para ello dispone de un sistema flexible, que le permite la integración de múltiples niveles de servicios y la automatización de todos los procesos vinculados con el mismo: análisis, diagnóstico, asesoramiento e implementación”.

Diseñan sistemas informáticos corporativos que pretenden soportar la rápida implementación de nuevos servicios y aplicaciones, para de esta manera dar respuesta en forma ágil y confiable a las necesidades crecientes del mercado.

BST

“BST S.R.L. es una empresa especializada en brindar soluciones para facilitar la movilidad a los procesos de negocio mediante el desarrollo de aplicaciones para la web y celulares.

La empresa posee alianzas con la Facultad de Informática de la Universidad Nacional de La Plata, UNLP, y la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires, CIC, para desarrollos especiales y proyectos de innovación”.

CLOAR SOLUCIONES & INTERNET

“Cloar es una empresa joven argentina, integrada por profesionales universitarios, con varios años de experiencia como proveedor de soluciones sobre internet en el desarrollo de sitios y aplicaciones, realizadas a medida con precios altamente competitivos.

Nuestra máxima es el lograr mantener altos estándares de calidad a un precio accesible, para lograr una entera satisfacción. Situamos la relación con nuestro cliente en primer plano, para emprender relaciones estables y duraderas. Partiendo de sus requerimientos, los analizamos y elaboramos la solución óptima para cada caso en particular.”

CODNET - GRUPO INFORMÁTICO

Brindan asesoramiento en informática a organizaciones y empresas. Afirman estar “especializados en solucionar sus necesidades”. La organización cuenta con profesionales en sistemas, diseño gráfico y marketing web, con más de seis años de experiencia en desarrollo de proyectos e internet.

En su presentación comunican además que “no trabajamos solos, tenemos alianzas con otras empresas y compartimos servicios. Nos complementamos”.

CONSULTORA DGV

“Somos un equipo multidisciplinario compuesto por profesionales de las distintas áreas de la informática, las telecomunicaciones, la imagen institucional y el diseño. En constante capacitación y perfeccionamiento con un objetivo concreto: mejorar los procesos de desarrollos de software y de estrategias comunicacionales para la gestión empresarial, aportando toda la experiencia adquirida a través de la investigación y los trabajos desarrollados, lo cual nos permite asesorar de manera más conveniente a nuestros clientes”.

DMS CONSULTING

“Somos una empresa de consultoría en sistemas informáticos especializada en el desarrollo e implementación de software de gestión empresarial, la inserción de nuevos negocios a Internet, diseños multimediales y outsourcing”.

“Asesoramos a empresas sobre los sistemas que deben utilizar para optimizar sus negocios y desarrollamos software a medida de sus necesidades”.

FLUXIT S.A

“Flux IT es una empresa dedicada a brindar asesoramiento, soporte y consultorías en Tecnologías Informáticas. Nuestro objetivo es ayudar a maximizar el desempeño de la plataforma operativa de nuestros clientes y poder incorporar nuevos productos y tecnologías a estas plataformas para hacerlas más productivas”.

GOODENERGY

“Goodenergy nace como un proyecto enfocado en promover la generación de energía renovable en el mercado argentino, contribuyendo a cambiar nuestra cultura de eficiencia y abastecimiento energético. Queremos ser los referentes en energías renovables de nuestro país,

ayudando a concientizar a la población sobre la importancia de la ecología, reduciendo la contaminación ambiental.”

GTI - GRUPO TÉCNICO INFORMÁTICO

“Somos una PYME que ha invertido grandes esfuerzos y tiempo en el logro de un grupo de trabajo estable, con objetivos superadores a corto y largo plazo, con características humanas, éticas y profesionales que hacen que la satisfactoria relación con el contexto social en el cual se desarrollan sea una inevitable consecuencia y no una causa por la que deban esforzarse, pues lo logra naturalmente”.

HC SINERGIA

“HC SINERGIA es una empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas basadas en el desarrollo de software y hardware a medida. Generamos valor para nuestros clientes permitiéndoles optimizar costos, potenciando los recursos tecnológicos y humanos existentes a través de la adopción e implementación de nuevas tecnologías.”

I-LOUNGE

"I-Lounge es una empresa dedicada exclusivamente a la plataforma Apple. En la ciudad es el único distribuidor autorizado Apple con más de 10 años de experiencia en el rubro. Nos dedicamos a la venta y soporte de productos Apple, accesorios y software."

ISOMANAGEMENT S.A

"Ofrece un software ERP de Gestión Integral para empresas que permite organizar y optimizar todos sus procesos. Es un sistema que tomó de las Normas internacionales de Calidad su lógica de gestión a la hora de ser diseñado. Esto le permite organizar a una empresa no sólo sus procesos productivos, contables, financieros, comerciales y de compras sino todo lo relacionado a las Normas ISO 9000 e ISO 14000.

Isomanagement fue creado y patentado por nuestra empresa, lo que nos da la capacidad de mejorarlo mediante actualizaciones continuas y ajustarlo a los requerimientos de los clientes. Brindamos capacitación presencial y soporte técnico".

IWINDS

“Iwinds es una empresa argentina con más de 20 años de trayectoria en la industria de la tecnología de la información. Los que hacemos IWINDS, desde sus orígenes trabajamos para construir una empresa de sólido renombre, teniendo como valores fundamentales la ética empresarial, la innovación constante y el compromiso con el éxito de cada proyecto en todas y cada una de las etapas de su ciclo de vida, para poder obtener como consecuencia natural la satisfacción total de nuestros clientes”.

JULASOFT

“En Julasoft proveemos desarrollo de soluciones informáticas para la industria y el comercio. Nos especializamos en software ERP, soluciones de seguridad biométrica y servicios de consultoría asociados”

LA PLATA NOTEBOOKS

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de Notebooks y accesorios, y servicio técnico especializado en Notebooks. Con más de 5 años de experiencia en el rubro ya somos una empresa reconocida dentro de la sociedad, como siempre brindando el mejor servicio pre y post venta, al mejor precio de mercado”.

MOSTFLOW

“MostFlow es una empresa abocada al desarrollo de sistemas online y aplicaciones web. A lo largo de varios años y por un gran interés en las nuevas tecnologías, el diseño y la programación nos hemos formado para ofrecer una amplia gama de servicios a nuestros clientes.

Nuestra capacidad creativa abarca el diseño web y de interfaz, la identidad corporativa, multimedia y TICs. Desde un punto de vista técnico, nuestros servicios se extienden al desarrollo web, sistemas informáticos online, posicionamiento en buscadores, desarrollo de newsletters, programación en flash, processing, e incluso motion graphics.”

PAMPAengine

“PAMPAengine es una empresa joven pero con sólida experiencia, dedicada a proporcionar soluciones profesionales a empresas que demanden nuevas tecnologías. Nuestra principal misión es la de brindar a nuestros clientes soluciones integrales personalizadas y adaptadas a cada uno de ellos, más allá de un simple desarrollo de software.

Esta asesoría, se convierte rápidamente en el Valor Añadido de nuestro producto, puesto que realmente nos preocupamos de su problemática real, más allá del uso de la tecnología como “moda” o como “demostración de poder”. En PAMPAengine estamos convencidos de la capacidad de

mejora que tienen las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) sobre la Pyme y si se aplican de forma adecuada; por ello centraremos todos nuestros esfuerzos en mejorar su modelo de negocio.”

QKSTUDIO

“Creamos sitios webs, nuevas plataformas y aplicaciones para marcas y clientes. Además, delineamos campañas y administramos comunidades online.

Somos un grupo de profesionales con una trayectoria de más de 10 años en el mercado de la informática y la prestación de servicios de diseño y desarrollo web. Contamos con un equipo de trabajo compuesto por diseñadores y desarrolladores de primer nivel.”

SET COMPUTACIONES

“Es una empresa que brinda soluciones integrales en tecnología a particulares, empresas y organismos del Estado.

Tiene como principal objetivo ser un proveedor integral de soluciones en tecnología y gestión. Contamos con más de 12 años de experiencia en el mercado y un equipo de personas enfocado a brindar soluciones en forma rápida y eficiente.”

SERVER INFORMATICA S.H.

“SERVER INFORMATICA es una empresa con más de 15 años de trayectoria en el mercado informático que trabaja para satisfacer las necesidades de los clientes. La propuesta de nuestra empresa está basada en un servicio integral, que optimice los tiempos y el rendimiento de la forma más flexible posible.”

SICOS INFORMÁTICA

“Somos una empresa a la cual se dedica a brindar soluciones tecnológicas en la vida diaria de cada persona, para hacerle la vida más fácil y permitirle disfrutar de una mayor calidad de vida, divertida y cómoda.

Nos enfocamos en la capacitación de personas en los distintos programas que hay hoy día, a través de cursos grupales o personalizados en nuestro centro de capacitación o tercerizando donde el cliente lo requiera. Además, brindamos asesoramiento técnico para quien nos consulte.”

SOLO RESELLER

“Solo Reseller fue concebido como un proveedor de alojamiento de última generación para las personas que tienen una mínima cartera de clientes, conocimiento y experiencia en la creación y administración de websites.

Nuestra misión en la industria del webhosting es especializarnos en el alojamiento revendedor ofreciendo una plataforma superior que posibilita la generación de valor agregado para nuestros clientes a partir de planes que permiten maximizar los beneficios y el desarrollo de los negocios fundado en el uso racional de los recursos, por ese motivo solo medimos y limitamos la utilización del espacio y la transferencia asignada sin otros límites preestablecidos”.

SOLUCIONES SUYIT S.A

“SUYIT es una empresa proveedora de servicios IT, creada para facilitar y mejorar la toma de decisiones, a través del uso de la tecnología y de la implementación de soluciones informáticas. Somos una consultora especializada en brindar Servicios de Desarrollo de Software, Servicios de Diseño, y Soluciones y Aplicaciones Web. Somos un equipo con visión de futuro, capacitados en Informática y Negocios, que creamos soluciones con un alto valor agregado para nuestros clientes.

Actualmente SUYIT, forma parte de una de las 2 líneas de negocios de Soluciones Suyit junto a SAYHOME®.

SUBMARINO PRODUCCIONES

“Submarino Producciones es una empresa dedicada al área audiovisual, tanto en productos como servicios. Conformada por profesionales egresados de la Universidad Nacional de La Plata, capacitados para trabajar en equipo, elaborar productos competentes en el mercado audiovisual y realizar servicios de manera eficiente, de manera comprometida y con resultados artísticos.

Submarino Producciones se dedica a realizar productos y/o servicios audiovisuales integrales, desde lo técnico a lo artístico. Somos generadores de contenido y buscadores de formas particulares que destaquen la identidad de cada proyecto.”

TECNOAP

“Somos una empresa experimentada en el desarrollo de Sistemas de Misión Crítica en las áreas de Automatización Industrial e IT Empresarial.

Nuestra reputación está avalada por cientos de proyectos realizados, incontables horas hombre dedicadas a la ingeniería y desarrollo de sistemas, y una selecta cartera de clientes de

renombre nacional e internacional que nos han confiado la mejora y optimización de sus procesos mediante la introducción de soluciones tecnológicas innovadoras y creativas”.

TECNOM

“Somos una empresa joven y moderna cuya misión es ayudar a nuestros clientes a través de una estrategia CRM a enfrentar los desafíos y a aprovechar las oportunidades que presentan sus negocios.

Gracias a la experiencia de más de 10 años ofreciendo soluciones en el mercado y a los conocimientos de nuestros especialistas estamos en la búsqueda constante de la excelencia en nuestros productos. (...) Y lo más importante para nosotros es poder acompañar a nuestros clientes durante todo el proceso de implantación de la estrategia CRM, y orientarnos principalmente en generar la cultura organizacional adecuada para llegar al éxito.”

VORK DISEÑO

“Vork es un estudio de diseño de La Plata, Argentina. Brindamos soluciones en todas las áreas relacionadas con la comunicación visual y nos especializamos en diseño web: desarrollo web, posicionamiento web (SEO), gestión de contenidos web, aplicaciones a medida (Intranets, agendas virtuales), hosting y gestión de dominios web.

Contamos con un equipo de diseñadores gráficos, programadores, fotógrafos e ilustradores que realizan tareas coordinadas para la solución de problemas vinculados a la comunicación visual.”

WALOBIT

“Somos una empresa familiar joven, que tiene el objetivo principal de brindar soluciones de software, bajo metodologías ágiles, respetando normas de calidad en términos de eficiencia y eficacia para nuestros clientes.

Desarrollamos soluciones innovadoras a nivel local, regional y global, para las necesidades específicas de las empresas. Nuestros sistemas y aplicaciones a medida, poseen asociados un importante trabajo de arquitectura de software, ingeniería y consultoría que potencian los procesos de gestión más significativos relacionados con la ventaja competitiva de la empresa.”

XAVER

“Xaver está conformado por un grupo de jóvenes profesionales de distintas áreas que fusionaron sus conocimientos y los integraron para brindar soluciones efectivas a sus clientes, ya sea en materia de desarrollo de software como en campañas publicitarias en internet para sus empresas, siempre brindando un servicio de comunicación, marketing y desarrollo efectivo.

Xaver es una empresa de desarrollo de software sobre plataforma web. Trabajan sobre Ruby on Rails y desarrollan aplicaciones web que funcionan tanto en internet como sistemas internos que funcionan en servidores locales, esforzándose por utilizar los estándares web de vanguardia (actualmente HTML5 y CSS3)."

YUN ELECTRONICS

"Somos una empresa joven que se dedica a la creación de sistemas basados en las necesidades de sus clientes, intentando alcanzar la excelencia al optimizar el tiempo del usuario brindándole la mayor cantidad de herramientas para sus exigencias particulares."

Identidad Institucional

Al igual que con el resto de los elementos que componen la propuesta de *semiosis institucional*/elaborada por Norberto Chaves, la descripción y el análisis de la identidad institucional del DILP, fueron elaborados por intermedio de la consulta y del reconocimiento de piezas y acciones y comunicacionales hoy en día gestionadas por la organización. Como así también, gracias al análisis puesto en marcha respecto de los datos obtenidos tras la aplicación de las herramientas que componen el marco metodológico de este trabajo.

El discurso institucional de la organización plantea como signo distintivo la promoción de tareas que están orientadas a facilitar la sustentabilidad y crecimiento de las empresas que conforman el Distrito, complementando y optimizando recursos, y generando negocios a nivel local e internacional, a través de los cuales se pretenden obtener beneficios para la región.

El tipo de discurso desde el cual la organización les habla a sus miembros y públicos es el discurso de la actividad, en la medida en que comunica lo que hace, declarando su oficio y la forma en que lo ejerce. Es un discurso más concreto, ya que se le concede protagonismo a acciones o hechos concretos.

“Está constituido por un grupo de pequeñas y medianas empresas del sector TIC (Tecnología - Informática - Comunicación) en la región de la ciudad de La Plata, que a través de la asociatividad y la complementación buscan motorizar el sector y promover un crecimiento sustentable, de la mano de las nuevas tecnologías de la información.”³⁷

Desde esta perspectiva, en las referencias discursivas que los miembros de la Comisión construyen sobre el DILP, refieren que la organización es una institución de referencia en relación a los proyectos que se enmarcan en el Programa Distritos Productivos; pero de todos modos este rasgo identitario que describen sólo queda distinguido en la oralidad y no se plasma en otras instancias comunicacionales.

³⁷ *Distrito Informático del Gran La Plata. El DILP*, sitio Web “Distrito Informático del Gran La Plata”, consultado el 12 de junio de 2012. URL: <http://www.dilp.com.ar/index.php>.

Por otro lado, respecto del discurso de identidad de la organización, el equipo de trabajo identifica algunos “vacíos comunicacionales” que le otorgan a la esfera discursiva un estado de debilidad que se expresa en un discurso que no logra llegar a sus destinatarios de forma clara. Por lo cual, la consecuencia inmediata es que la organización en la mayoría de los casos no logra comunicar con claridad qué es el DILP, sumado a que sus miembros (por este mismo factor) en más de una oportunidad desconocen los beneficios y las oportunidades que su inclusión en el DILP concede.

Una de las consecuencias inmediatas de esta debilidad a la hora de comunicar el discurso del DILP, se traduce en que todas las organizaciones miembros omiten mencionar su participación en el Distrito a la hora de hablar de su propia identidad institucional. Factor que no resulta de menor trascendencia. Retomaremos en las conclusiones generales del trabajo esta línea de intervención.

Como partes constitutivas de la identidad institucional, se incluyen también lo que el DILP define como su misión y visión. A su vez, los valores también expresan cuál es la identidad de cualquier organización en la medida en que definen una forma de emprender la gestión cotidiana. De todos modos en el caso del DILP, los valores se confunden con una descripción del perfil de la organización, obviando hacer referencia a los valores institucionales en todas las instancias de comunicación.

Como misión la organización manifiesta “Constituir un polo de desarrollo de tecnología informática y comunicaciones referente a nivel nacional por sus cualidades innovadoras, éticas, y de calidad; que facilite la sustentabilidad y crecimiento de las empresas que lo componen complementando y optimizando recursos y generando negocios a nivel local e internacional que se traduzcan en beneficios para la región.”³⁸

En cuanto a la visión la organización refiere:

- “Establecer un compromiso con la calidad, la innovación y normas éticas en los negocios.
- Desarrollar mecanismos de complementación que permitan mejorar los atributos competitivos de las PyMEs que componen el Distrito.
- Interactuar con instituciones de la región de modo de lograr optimizar recursos y capacidades locales.
- Facilitar la concreción de negocios que permitan generar mayor riqueza para las empresas y beneficios para el entorno.”³⁹

³⁸ *Distrito Informático del Gran La Plata. El DILP*, sitio Web “Distrito Informático del Gran La Plata”, consultado el 12 de junio de 2012. URL: <http://www.dilp.com.ar/index.php>.

³⁹ *Distrito Informático del Gran La Plata. El DILP*, sitio Web “Distrito Informático del Gran La Plata”, consultado el 12 de junio de 2012. URL: <http://www.dilp.com.ar/index.php>.

Comunicación Institucional

La difusión del proyecto se da principalmente, por un lado, a través de la extensión de empresa a empresa, y por otro, vía la vinculación institucional tanto con unidades académicas como con sectores de gobierno que tiendan a fortalecer el sector y la región. Las organizaciones con mayor trascendencia en este sentido son, el Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de la provincia de Buenos Aires, la Universidad Nacional de La Plata y su Facultad de Informática, Municipalidad de La Plata, Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires. También se destacan, la incubadora Em-Tec, el Observatorio y la Fundación Pyme, la Dirección de Vinculación Tecnológica de la Universidad Nacional de La Plata y la Bolsa de Comercio de La Plata.

En cuanto a la extensión de la comunicación hacia las empresas que conforman el Distrito, la vía de contacto preferencial es el sitio web corporativo y un grupo de Google del DILP para coordinar la comunicación interna en cuanto a próximos encuentros y definiciones puntuales relacionadas la toma de decisiones. A su vez, se llevan adelante reuniones mensuales de socios y algunos desayunos de trabajo para dar tratativa a asuntos específicos.

Por otro lado, la organización gestiona un newsletter institucional cuya periodicidad se alterna de acuerdo a los tiempos disponibles para su elaboración y puesta en circulación (llevada a cabo vía correo electrónico).

En cuanto al diálogo con los públicos externos, es prioritaria la presencia en algunas redes sociales donde el DILP posee perfiles corporativos: Facebook, Twitter y Linked-in. Además, con la organización y su participación en eventos y /o capacitaciones afines al sector, el DILP promueve el contacto con los públicos objetivos.

Es de suma trascendencia destacar que las acciones comunicacionales emprendidas por la institución han recibido un impulso mayúsculo a mediados del año 2011. Algunas de ellas nunca se habían realizado y otras (su gran mayoría) nunca tuvieron continuidad en el tiempo. Actualmente, hace un año que se vienen emprendiendo el desarrollo de instancias de comunicación institucional en forma periódica, y todas recaen en la exclusiva responsabilidad del Coordinador General del DILP, quien tiene a su cargo el diseño de contenidos y la actualización permanente de los canales de diálogo abiertos y gestionados. Motivo por el cual, la comunicación institucional se limita de forma excluyente a su figura y su presencia.

En el trabajo diario, la comunicación es valorada por los referentes del Distrito como un eje prioritario para el desarrollo corporativo del DILP ya que entienden que a través de ella "es como podemos dar a conocernos, ayudar a las empresas del sector, vincularnos con otras instituciones, y principalmente dar a conocer el rol que el Distrito Informático pretende cumplir para con las empresas y la región". De todas formas la gestión de las comunicaciones carece de una instancia previa de planificación, por lo cual se traduce en la práctica con algunas "pinceladas" de improvisación, marcadas por el perfil característico de las PyMEs al cual ya hemos aludido en otros apartados de esta Tesis.

Advertir el valor inconsciente que se le otorga a diario a la comunicación y la falta de planificación en la actuación cotidiana, motivaron la propuesta de la **guía virtual de comunicación**.

ANÁLISIS SITIO WEB



La matriz recuperada para analizar la página web oficial del Distrito Informático Gran La Plata -www.dilp.com.ar-, propone una serie aspectos a tener en cuenta para desarrollar y/o evaluar un sitio web destinado tanto a la comunicación interna como la externa. Para tal fin, la herramienta permite “calificar” la gestión este tipo de herramientas comunicacionales, a partir de la división del sitio (siempre a los fines analíticos) en una serie de aspectos, y la posterior “calificación” de esos puntos en función de la siguiente escala de valoración:

Totalmente de acuerdo (1) 2 3 4 (5) Totalmente en desacuerdo

Donde **2** es considerado muy bueno, **3** como bueno y **4** regular.

En el archivo “**Análisis Sitio Web Edición Digital**” que acompaña este CD, se incluyó la descripción de las características de la página corporativa del DILP.

**CON
CLU
SIO
NES**

Perspectiva comunicacional del DILP: una mirada diagnóstica

Con el diagnóstico, el equipo de trabajo se propuso conocer y reconocer las estrategias y modos de comunicación que se despliegan en las relaciones interinstitucionales y con otras organizaciones parte del Distrito Productivo Gran La Plata. A su vez, identificar a su interior los niveles de asociativismo y los obstáculos y facilitadores de comunicación institucional presentes en este proceso.

En este sentido, las líneas que a continuación desarrollaremos comprenden la descripción de las características de la gestión corporativa del DILP y del rol de la comunicación en esa gestión, de forma tal de poder identificar y reconocer la pertinencia de la comunicación.

La ventaja principal está dada en que cada empresa no pierde su identidad como tal, lo cual facilita su crecimiento individual y, por ende, el colectivo. También es importante mencionar, como ventajas, la reducción de costos, la facilitación y el desarrollo de la focalización y especialización de cada empresa. Además, los referentes de las PyMEs que conforman el DILP, reconocen como oportunidades de desarrollo las posibilidades a las que acceden a la hora de poder participar de licitaciones, eventos, jornadas y misiones comerciales que, de otra forma, verían como alternativas de lejano alcance en cuanto a los recursos económicos que demandan.

Una de las mayores dificultades posibles de identificar está vinculada con las asimetrías internas, ya que dentro del mismo grupo asociativo coexisten empresas unipersonales con más de

cient empleados. Esto, sin lugar a dudas, obliga a la organización a desplegar acciones que posibiliten generar un ámbito de discusión y trabajo arduo, en pos de priorizar los intereses del grupo por encima de los individuales. Creemos que a esta particularidad innata al tipo de organización que comprende el DILP, podrá enlazarse la gestión de la comunicación institucional de forma tal de capitalizar las potencialidades del trabajo asociado.

Otro de los aspectos a destacar como parte de las conclusiones a las que abordó el equipo de trabajo, está ligado también a la coexistencia de empresas al interior de una misma organización. En la totalidad de los discursos institucionales analizados referidos a cada una de las PyMEs que integran el DILP, se identificó que ninguna de ellas hace mención a su participación en el Distrito.

De manera análoga e íntimamente vinculada, fue posible identificar que en los niveles de comunicación institucional ligados a las empresas asociadas, para y con ellas son escasas las instancias de interacción, por lo cual se genera en los empresarios una cierta falta de identificación en relación a la organización.

El mensaje institucional no alcanza a tener una presencia consolidada, por lo cual el discurso se vuelve débil y resultaría prioritario emprender acciones que, en pos de optimizar la gestión de las comunicaciones, deriven en un acercamiento en relación al socio.

Parte de lo diagnosticado guarda a su vez relación con el deseo de la nueva Comisión Directiva de gestionar herramientas que permitan llenar esos vacíos comunicacionales sobre los que hemos hecho mención. Vacíos que en última instancia, impactan en el cotidiano del vínculo con las empresas miembros porque en muchas ocasiones desconocen las posibilidades de acceso a las herramientas que facilita el DILP. El impacto de los vacíos comunicacionales también se evidencia en la relación con los públicos externos con los cuales el Distrito se vincula en el día a día o con los cuales aspira a vincularse. Esto sucede porque de acuerdo a la propia perspectiva de los referentes de la Comisión Directiva del Distrito, el común del público no entiende con claridad qué es lo que realiza el DILP como organización.

No debemos dejar de mencionar que mientras se daba el proceso de trabajo, el interior del Distrito atravesó una serie de transformaciones a nivel institucional que derivaron en la completa recomposición de su Comisión Directiva, transformaciones que se mantuvieron en el tiempo hasta la finalización del trabajo de investigación y aun perduran. Esto trajo aparejada la incorporación de nuevos miembros y el surgimiento de la figura del Coordinador del DILP con una presencia institucional más marcada y constante, sumado a la conformación y apertura de una oficina central para el Distrito; factor que otorgó a la gestión institucional la posibilidad de centralizar la vida corporativa en un espacio físico concreto (ubicado en el edificio de la Bolsa de Comercio, sito en calle 48 entre 5 y 6 de La Plata) con el cual nunca había contado la organización.

Vemos entonces, cómo el discurso identificador presenta algunos puntos de tensión a la hora de la real llegada de los mensajes a sus destinatarios producto de que al momento, las

acciones implementadas con estos fines carecen de un potencial definido estratégicamente en su gestión y de instancias previas de planificación. Si bien se evidencian tensiones entre el decir y el hacer, el equipo de trabajo considera como dato valiosamente positivo la predisposición al cambio manifestada por los actuales miembros de la Comisión Directiva, siendo en su mayoría jóvenes empresarios, con un potencial disímil y con la inquietud de “tomar la posta”⁴⁰ para alcanzar un posicionamiento del DILP a nivel marca. Es oportuno mencionar que en todo momento a lo largo nuestra intervención, los miembros de la Comisión manifestaron no advertir “que los empresarios del sector del software y las tecnologías, suelen estar arraigado a costumbres, términos y modalidades cerradas”⁴¹, por lo cual es preciso no descuidar ese dato de la realidad a la hora de producir mensajes.

Como signo distintivo de la gestión de la mayoría de las PyMEs de Argentina, emerge la gestión del día a día o bien la definición de objetivos institucionales en el hacer, características ligadas a la falta de implementación de criterios de planificación.

El DILP no es ajeno a la falta procedimientos formales operativos y productivos ya que una porción mayúscula de su gestión estratégica se emprende a partir de la intuición, de la experiencia personal de sus miembros y de la percepción empresarial innata que adquieren los empresarios PyME en su cotidiano.

⁴⁰ Entrevista a Juan Doubik, Coordinador Institucional DILP. La Plata, 26 de marzo de 2012.

⁴¹ *Ibidem*.

Advirtiendo entonces que los procesos de aprendizaje son constantes e informales, se vislumbra que la comunicación es un recurso esencial en la gestión de cualquier organización en general y en el caso de las PyMEs en particular. La comunicación se transforma en un factor de suma importancia que agiganta su valor si consideramos el proceso a través del cual las organizaciones han dejado su rol de simples productoras "para presentarse como los sujetos y realizadores de un proyecto"⁴².

En el caso estudiado, pudimos conocer cuál es la aplicación que en la gestión concreta se le concede a la comunicación y la relación que ella guarda con las PyMEs y los procesos de asociativismo. Por intermedio del diagnóstico emprendido, el equipo de investigación accedió a las herramientas y acciones realmente implementadas a través de la gestión diaria del DILP como institución.

Sobre el final de estas líneas que relataron el proceso, es nuestra intención dedicar un espacio a algunos aspectos que se destacaron en la etapa de desarrollo de las conclusiones propias de nuestra intervención:

1. A la comunicación se le otorga un valor que en la mayoría de las ocasiones se limita a la expresión oral, de tipo discursiva. Por lo cual en su traducción a la práctica real, los procesos comunicacionales adquieren un valoración secundaria o ligada a la espontaneidad en la gestión

⁴² WEIL, Pascale. "La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión". Ed. Paidós. Barcelona 1992.

2. Ligado al ítem previo, este valor inconsciente concedido a las instancias comunicacionales que atraviesan transversalmente la gestión diaria del DILP, se traduce en un “modo de hacer comunicación” marcado por la improvisación
3. Arraigado a la condición de organizaciones tipo PyME que lo conforman, el DILP prioriza en su día a día los asuntos o necesidades urgentes, antes que centrar la atención en lo estructuralmente importante. Por lo tanto, son escasos los objetivos y espacios dedicados a la comunicación, a la cual se la relega en su asociación con algunas instancias de transmisión de información
4. El aporte del equipo de trabajo mediante la **guía virtual de comunicación**, se valora como una instancia superadora, en cuanto podrá suplir algunas de las necesidades diagnosticadas en el proceso de intervención. De todos modos, no entendemos que se trate de un aporte autosuficiente, capaz de reemplazar el rol del comunicador. Sino que nuestro aporte como comunicadoras está en última instancia, ligado a la posibilidad de potenciar los procesos de desarrollo y colaboración que brindan las prácticas asociativas, desde la incorporación de la comunicación aplicada a la gestión.

GUÍA VIRTUAL DE COMUNI CACIÓN

Guía virtual de comunicación: contenidos, aplicación y contexto de fundamentación

La elaboración de una propuesta de **guía virtual de comunicación** parte de la aplicación de una mirada en clave comunicacional acerca de los Distritos Productivos de la provincia de Buenos Aires, con el objetivo inicial de acercar a las PyMES que conforman el DILP una **herramienta estratégica de gestión que permita potenciar los procesos que se desenvuelven a diario a nivel institucional.**

La guía se propone funcionar como una pieza comunicacional formato “manual virtual” que, fruto de la investigación diagnóstica, oriente y organice al empresario PyME en su gestión comunicacional cotidiana al interior del Distrito Productivo y en los procesos de asociativismo que en él se desenvuelven. El objetivo será que la guía contribuya a incrementar la vinculación institucional y comercial, generando día a día nuevas oportunidades de negocio para el desarrollo productivo regional.

Esta herramienta de comunicación pretende acercar a los empresarios de las Pequeñas y Medianas Empresas nucleadas en los Distritos Productivos, una mirada sobre la comunicación organizacional que les permita potenciar y mejorar sus vínculos con el entorno. Entendiendo que la comunicación es un recurso fundamental en el funcionamiento cotidiano de las organizaciones, pero que no es gestionado de modo estratégico al interior de las PyMEs a causa de una modalidad de operación en el espacio social caracterizada por el día a día, pretendemos acercar al

empresario PyME los aportes de la comunicación corporativa a través de un producto comunicacional que resulte ordenador, claro, sencillo, útil, práctico y de lectura accesible.

En lo que se refiere a las características particulares del producto, el equipo de trabajo se propone acercar a los empresarios PyMEs una pieza de comunicación cuyo diseño y presentación visual le permita a sus destinatarios acceder de manera cómoda, de fácil interpretación y aplicación. En este sentido, y como consecuencia de las características particulares que definen a los empresarios del rubro informática, la guía no será confeccionada en formato papel como se había estipulado en la elaboración del Plan de Tesis, sino que optamos por una presentación de tipo virtual. Es importante destacar que la decisión parte de una fuerte “conciencia ambiental” manifestada por los empresarios, fundada en la idea de que el empleo de papel significa el uso de un recurso agotable.

A su vez, el objetivo es ofrecer una herramienta con una presencia estética tal, que invite a su lectura y consulta. La tipografía empleada será una que permita abordar los contenidos de un modo ágil y claro.

En cuanto a los principales contenidos de esta pieza, el objetivo será abordar la realidad comunicacional de las PyMEs desde una perspectiva de diagnóstico en comunicación, de manera tal de poder plantear lógica y coherentemente los aportes que la disciplina puede brindarle al empresario de una Pequeña y Mediana Empresa.

Es importante considerar que al momento de que el destinatario aborde la guía, es probable que el mismo no cuente, en primer, lugar con conocimientos previos en la materia, y además, con la presencia cercana de un comunicador social que pudiera aclarar y despejar las dudas.

En este sentido, destacamos la importancia del empleo de términos sencillos y claros y la necesidad de no abusar de conceptos académicos y abstractos. El objetivo final es que la guía se transforme en una herramienta de trabajo que el empresario pueda aplicar a la realidad de su propia Pequeña o Mediana Empresa inserta en un Distrito Productivo.

La **guía virtual de comunicación** está pensada considerando permanentemente a su destinatario y de allí se desprende la importancia de los modos de redacción, de abordar y explicar los conceptos y de ofrecer ejemplos prácticos ligados a su actividad cotidiana, de forma tal que aporten practicidad al momento de la consulta.

Los destinatarios directos son los empresarios PyMEs del Distrito Informático del Gran La Plata y los indirectos, todos los empresarios de Pequeñas y Medianas Empresas nucleadas por el Programa Distritos Productivos del Ministerio de Producción de la provincia de Buenos Aires. Son considerados también destinatarios indirectos, las empresas que no conformen los Distritos Productivos bonaerenses, independientemente de que sean PyMEs o no, ya que la pieza presentará herramientas básicas de comunicación que no distinguen a las empresas por tamaño o volumen de producción puesto que los procesos comunicacionales son constitutivos de todas las organizaciones.

Al momento de poner en circulación el producto, la idea es que los miembros del equipo de trabajo ofrezcan a las partes integrantes del Distrito Informático del Gran La Plata una presentación de la **guía virtual de comunicación**, donde se pretenden abordar las razones que motivaron su elaboración, los objetivos que persigue y los aportes que para la gestión comunicacional empresaria ofrece.

En el contexto actual donde los productos y servicios que conforman la oferta empresaria son cada vez más similares entre sí, la gestión de los denominados "intangibles" se vuelve fundamental a la hora de lograr diferenciar el propio producto o servicio de entre los demás existentes en el mercado.

La situación actual está marcada por un mercado que se caracteriza por la existencia de una multiplicidad de productos y servicios, la creciente participación de una multitud de actores sociales, una amplia oferta de información que llega a resultar imposible procesar (fundamentalmente por el cada vez más masivo acceso a Internet) y una sociedad cuyos individuos se topan con una creciente dificultad para identificar, diferenciar y recordar los productos, servicios, actividades y organizaciones existentes. "Las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos."⁴³

⁴³ **Capriotti Peri, Paul;** "Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa". Colección Libros de la Empresa. 2009.

La comunicación es un recurso fundamental en la gestión cotidiana de la organización, sin embargo, no se le ha concedido un lugar estratégico en virtud de los aportes que hace a la vida empresarial. La comunicación de la empresa es, básicamente, la forma que esta tiene de relacionarse con su entorno. En este sentido, el equipo de trabajo entiende y concibe a la organización como un verdadero *sujeto social*, en tanto que tal, conforma parte de la sociedad, de un tejido social con el cual se relaciona en un ida y vuelta de permanente intercambio. En este intercambio, la organización se da a conocer no sólo a través de sus productos, sino a partir de lo que ella misma es (identidad) y de lo que quiere ser.

“La empresa se presenta hoy como el sujeto que concibe una idea, cuya materialización es la producción, diciendo en nombre de qué produce, qué objetivo la guía, qué valores la animan, busca simultáneamente comunicar mejor y producir mejor.”⁴⁴

A colación de lo expresado líneas arriba, vale la pena traer a la memoria que las posibilidades reales de acceso a acciones de planificación y gestión de una política de comunicación diseñada desde la estrategia, no es un nicho al que puedan acceder con facilidad las PyMEs de Argentina. De todos modos considerar esta implicancia, no deja de traer a la luz que la comunicación es un factor vital en el hacer cotidiano de cualquier organización, y en el caso que nos compete de las Pequeñas y Medianas Empresas que conforman el DILP.

⁴⁴ WEIL, Pascale. “*La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*”. Ed. Paidós. Barcelona 1992.

Hablamos en términos de *vitalidad*, en tanto y en cuanto le imprime un valor agregado a la gestión empresarial; es decir, no debemos perder de vista que todas las acciones y comportamientos de una organización tienen e implican por extensión, una dimensión comunicativa que se fundamenta en el hecho de que *hablan* de la entidad. Este *saber hacer*, esta expresión genuina de la forma de ser de una organización, se traduce en acciones de comunicación y genera información mediante la experiencia de los públicos con ella.

A estas alturas, el mapa de situación está planteado y expresa como signo distintivo el abandono por parte de las empresas de un espacio reservado a la producción, para abrirse paso a su propia presentación como sujetos sociales hacedores de un proyecto. En este contexto de situación -y con el propósito de dar respuesta a una necesidad concreta de las PyMEs- se sitúa nuestra investigación y de ella se desprende el diseño de la propuesta de una **guía virtual de comunicación** destinada a los empresarios cuyas Pequeñas y Medianas Empresas conforman el Distrito Informático Gran La Plata.

La elaboración de esta pieza de comunicación surge también con la intención de dar respuesta a una labor inconsciente de gestión de la comunicación, por parte del empresario PyME: Este "*modo de hacer*" (marcado por la improvisación) genera la inquietud de responder (aunque no suficientemente) a esta necesidad: la creación de una guía, que oriente y organice al empresario PyME en su gestión comunicacional diaria, que se desenvuelve en el caso del DILP, en un contexto de permanentes relaciones de asociativismo.

Esta herramienta no aspira a comunicar aspectos técnicos de lo que implica pertenecer a un Distrito Productivo, sino que se habla de brindar herramientas propias de una mirada comunicacional acerca de la gestión PyME al interior del DILP. Necesidad concreta en este tipo de empresas, pero que, en modo alguno, es suficiente ya que consideramos valiosa y necesaria la intervención y la labor de un comunicador institucional en cualquier organización.

La realidad de las PyMEs, diagnosticada en este trabajo por intermedio del relevamiento realizado en referencia al DILP, da cuenta de que atienden lo urgente (producción, costos, ingresos) antes que lo importante (ubicando incluso en esa situación a la gestión de las comunicaciones) y, en la mayoría de los casos, no poseen capacidad ni recursos para contar con un espacio de comunicación propio.

Motivado por esta coyuntura, el equipo de trabajo optó por hacer de esta limitación con la que se encuentran a diario los responsables de la gestión de las PyMEs integrantes del DILP, una oportunidad que aliente el uso de recursos de comunicación estratégicamente aplicados y aprovechados. Es así que nace la propuesta de una **guía virtual de comunicación** destinada a los empresarios nucleados en el proyecto Distritos Productivos.

DISEÑO DE CONTE NIDOS



El equipo de trabajo entendió que resultaría útil dedicar un apartado que permitiese destacar rasgos centrales del diseño y confección de la **guía virtual de comunicación**. En forma permanente, el trabajo se articuló con un grupo de diseñadores en comunicación visual, con quienes mantuvimos contacto a diario y para los cuales se elaboró un **resumen ejecutivo de la propuesta**, donde se capitalizaron las características centrales de la propuesta. En este sentido, se incluyeron las motivaciones que guiaron el proyecto, a quién estaba dirigida la guía, cuál era el contexto de situación que fundamentaba la elaboración de la guía, por qué se trasladó el formato papel al formato virtual, conclusiones principales del trabajo diagnóstico y de análisis y cuáles eran los conceptos y lineamientos claves a incluir.

La guía **no pretende suplir el rol del comunicador social en las organizaciones**, pero sí incluir en su desarrollo los contenidos y conceptos que se despliegan de forma progresiva cuando se interviene en una PyME con una mirada en clave comunicacional. Por este motivo, la información que contiene fue organizada respetando una lógica basada en el orden y la coherencia, de forma tal de poder acercar al empresario PyME la perspectiva comunicacional aplicada a la gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas, siempre de una forma accesible en cuanto al lenguaje empleado.

El orden y la coherencia mencionados líneas arriba, se traducen en la aplicación del conocimiento académico adquirido a lo largo de los años cursados en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, para ponerlo en diálogo con la realidad diagnosticada, de forma de lograr construir una herramienta a la cual los empresarios puedan acudir en la gestión de las comunicaciones del DILP.

Considerando el destinatario del producto, la guía se organiza en apartados que abordan la temática presentando **información que transita de lo más general a lo más particular o específico**, cuidando el empleo de un lenguaje de fácil comprensión y aplicación en la práctica, ligando las definiciones teóricas con la **real aplicación de las mismas en el cotidiano** de la organización, mediante el **uso de ejemplos de referencia para los empresarios** que integran el DILP.

La **guía virtual de comunicación** no fue construida con el objetivo de que funcione como un **manual del tipo “paso a paso”** que sus destinatarios deberán consultar y aplicar de forma cerrada, ya que lo importante no es tanto las acciones que se traduzcan a la gestión diaria, sino **el modo en que esas acciones sean planificadas y llevadas al plano de la acción**. La guía es una herramienta que **de forma orientadora, pretende capitalizar y potenciar** las instancias de asociativismo propias del DILP.

LI
MI
TA
CIO
NES

Limitaciones referentes al alcance de la Investigación

La investigación diagnóstica de la presente Tesis de Producción se desarrolló en el espacio geográfico alcanzado por el Distrito Informático del Gran La Plata, con el objetivo de reflejar a partir del estudio de ese caso la relación entre Distritos Productivos y comunicación. La propuesta consistió en pensar las nuevas formas de vinculación que se tejen a modo de redes entre las Pequeñas y Medianas Empresas, los obstáculos y facilitadores inherentes a estos procesos, para sintetizar el trabajo en una propuesta de **guía virtual de comunicación** como herramienta estratégica de gestión para las Pequeñas y Medianas Empresas que los conforman.

Si bien el alcance inicial de la distribución y circulación del producto comunicacional será el de los límites trazados por el Distrito Informático del Gran La Plata y las Pequeñas y Medianas Empresas que lo conforman, la pieza presentará herramientas básicas de comunicación que no distinguen a las empresas por tamaño o volumen de producción ya que los procesos comunicacionales son inherentes y transversales a todas y cada una de ellas.

Nuestro trabajo pretende reconocer el rol protagónico que desempeña la comunicación en los procesos de gestión organizacional cotidiana de las PyMEs y la cuota de valor agregado que los procesos comunicacionales suponen en el diálogo de las Pequeñas y Medianas Empresas entre sí y con su entorno.

En la era de la desmaterialización y de los intangibles, la comunicación y los valores se convierten en la nueva materia de intercambio. En este sentido, las organizaciones producen significados, valores asociados a sus productos o servicios que identifican la organización. Las PyMEs no son ajenas a estos procesos, por lo tanto -y entendidas como sujetos sociales que emiten y reciben mensajes diversos- requieren de una planificación y un orden sobre los discursos que ponen en circulación. De esta situación, se desprende la relevancia que la planificación comunicacional, como portadora de valor, asume al situarse en el ámbito organizacional en general y empresarial en particular como instancia substancial y protagónica.

BI
BLIO
GRA
FÍA

Bibliografía

- Africano, Leandro; "PyMEs, la diferencia". Revista Infobrand. Edición 176. Argentina. Septiembre de 2006.
- "Al abordaje de las Organizaciones. Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional"; Documento de Cátedra. Taller de Producción de Mensajes. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. 2007.
- Amado Suarez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos; "Comunicaciones Públicas. El modelo de la Comunicación integrada". Temas Grupo Editorial. Argentina. 1999.
- Baranger, D., 2000, "Construcción y análisis de datos. Una introducción al uso de técnicas cuantitativas en la investigación social". Posadas, Editorial Universitaria de Misiones. 1992.
- Barbero, María Inés y Donato, Vicente; "Contra Viento y Marea. Historia de Pequeñas y Medianas Empresas argentinas". Fundación Observatorio PyME. Prometeo Libros. Bononiae Libris. Buenos Aires. Argentina. 2010.
- Bertoni, Jerónimo; "Artesanos del discurso. Desde la teoría de la acción comunicativa". Taller de Producción de Mensajes. Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP. 2007
- Brandolini, A. y González Frígoli, M.; "Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa". La Crujía Ediciones. Editorial DIRCOM. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina. 2009.
- Bronstein, Victor; Gaillard, Juan Carlos; Piscitelli, Alejandro; "La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales" en "Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales". Madrid: Síntesis.
- Capriotti Peri, Paul; "Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa". Colección Libros de la Empresa. 2009.
- Cháves, Norberto; "La Imagen Corporativa. Teoría y Práctica de la identificación Institucional". Ediciones G. Gilí, S.A. de C.V. México, 1994. Quinta Edición.
- "Comunicación y Distritos Productivos. Una mirada sobre los procesos de producción y desarrollo". Revista Tram(p)as de la Comunicación y la Cultura. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Año 7 - julio de 2008.
- "Comunicación y PyMEs. Claves para pensar el desarrollo local". Revista Tram(p)as de la Comunicación y la Cultura. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Año 5 - julio de 2006.

- Costa, Joan; *"La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión"*. Editorial Paidós, Barcelona, 1999.
- Gariglio, Hugo; *"En las PyMEs también se conversa. Comunicación, conversaciones y compromisos"* en *"Comunicación y PyMEs. Claves para pensar el desarrollo local"*. Revista Tram(p)as de la Comunicación y la Cultura. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Año 5 - julio de 2006.
- Hernández Carrión, José Rodolfo y Martínez de Lejarza, Ignacio; *"El papel de los Distritos Industriales y Productivos en un contexto de globalización"*. Revista Valenciana. Número 28. Tercer Trimestre de 1999.
- Iñiguez, Nathalie; "Distritos Productivos en la provincia de Buenos Aires. Una posibilidad para el desarrollo económico regional", en Revista Tram(p)as de la comunicación y la cultura. Nº 62- julio de 2008. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata.
- Iñiguez, Nathalie; "PyMEs, Comunicación y Mercosur: hacia una integración". Anuario de Investigaciones 2005. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata.
- Iñiguez, Nathalie y Mochen, Matías; *"PyMES, Clases Medias y Comunicación"*. Proyecto de Investigación *"Planificación de la comunicación al servicio de la identificación y construcción de modalidades de desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas del Partido de La Plata durante el período 2001/2002."*
- Iñiguez, Nathalie y Surraco, Genoveva; *"La Comunicación y las PyMEs: un desafío permanente"*. Anuario de Investigaciones 2004. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata.
- *"Las PyMEs y el Estado frente al nuevo escenario. Crisis global y comunicación"*. Revista Tram(p)as de la Comunicación y la Cultura. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Año 9 - mayo de 2010.
- *"Las ventajas de asociarse"* en Revista Clarín PyMEs. Número 57. Diciembre de 2005.
- Orozco Gómez, Guillermo; *"La investigación en Comunicación desde una perspectiva cualitativa"*. Ediciones de Periodismo y Comunicación. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. 1996.
- Pérez Serrano, Gloria; *"Investigación Cualitativa. Métodos y Técnicas"*. Buenos Aires. Docencia. 1994.
- Prieto Castillo, Daniel; *"Planificación de la comunicación institucional"*. San Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Mimeo. 2003.

- Surraco, Genoveva; "¿Por qué elegir PyMEs?, en Revista Tram[p]as de la comunicación y la cultura. Nº 68 abril-mayo de 2010. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata.
- Taylor, S.J. y Bodgan, R.; *"Introducción a los métodos cualitativos de investigación"*. Editorial Paidós. Barcelona. 1996.
- Uranga, Washington. *"Planificación y evaluación"*, Equipo docente de la cátedra de Teoría de la Planificación Comunicacional, Facultad de Periodismo, UNLP, 1997.
- Uranga, Washington. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Programa de Propuesta Pedagógica. Ciclo Lectivo 2006.
- Vasilachis de Gialdino, Irene; "Métodos cualitativos I. Los problemas teóricos-epistemológicos". Centro Editor de América Latina. Buenos Aires. 1993.
- Weil, Pascale; *"La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión"*. Editorial Paidós. Barcelona. 1992.

Sitios Web visitados

- www.dilp.com.ar
- www.mp.gba.gov.ar
- www.sepyme.gob.ar
- www.perio.unlp.edu.ar/WebdeCátedras