



**Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"**  
Repositorio Institucional

# **Abordaje y Planificación Estratégica de la Comunicación Institucional en entidades sindicales. El caso del Centro de Empleados de Comercio (CEC) de Villa María durante el período 2008-2009**

---

Año  
2019

Autora  
Chialvo, Mariana Paola

Directora de tesis  
Avendaño Manelli, Carla

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

## CITA SUGERIDA

Chialvo, M. P. (2019). *Abordaje y Planificación Estratégica de la Comunicación Institucional en entidades sindicales. El caso del Centro de Empleados de Comercio (CEC) de Villa María durante el período 2008-2009*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional



“Abordaje y Planificación Estratégica de la  
Comunicación Institucional en entidades sindicales.  
El caso del Centro de Empleados de Comercio (CEC)  
de Villa María durante el período 2008-2009.”

Trabajo Final de Grado  
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación



**Universidad  
Nacional  
Villa María**

Instituto Académico  
Pedagógico de Ciencias  
**Sociales**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARIA  
INSTITUTO ACADÉMICO Y PEDAGÓGICO DE CIENCIAS  
SOCIALES

Trabajo Final de Grado  
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

**“Abordaje y Planificación Estratégica de la Comunicación  
Institucional en entidades sindicales.  
El caso del Centro de Empleados de Comercio (CEC) de  
Villa María durante el período 2008-2009”**

Alumna: Chialvo Mariana Paola

Directora: Dra. Avendaño Manelli Carla

**“Trabajadores del mundo, uníos, no tenéis nada que perder  
excepto vuestras cadenas”  
(Karl Marx)**

*Dedicado a todos los trabajadores de comercio que sueñan algún día con la  
justicia social y la igualdad de oportunidades...*

*Agradecimientos*

**A mis hijos que me regalan esos bellos momentos rodeados de besos y abrazos. Gracias por tanto amor y por enseñarme a dedicarle tiempo a lo realmente importante.**

**A mi compañero de vida por compartir el ideal de que con acciones pequeñas se construye igualdad, respeto y tolerancia.**

**A mis padres que me brindaron la posibilidad de estudiar y de elegir esta carrera. Gracias mamá por impulsarme a crecer cada día y creer en mi capacidad de aprender. Y a vos papá que no llegaste a ver este logro, pero que dejaste sembrado el valor de la honestidad y de la responsabilidad...**

**A mis hermanos que siempre me cuidaron por ser la menor.**

**A mi Directora del TFG Carla Avendaño Manelli, por haber confiado siempre en mí y ayudarme a culminar esta etapa. Muchas gracias por tanto cariño y por las enseñanzas.**

**Al Programa “Centro Tutorial de Apoyo a Estudiantes avanzados en proceso de elaboración del Trabajo Final de Grado” de la UNVM, por la convocatoria y acompañamiento para llegar a esta instancia concluyente de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.**

**A la UNVM por ser la institución que me dio la posibilidad de conocer la vida universitaria y a todos los profesores con los que compartí horas de aula, por su calidez como docentes y personas.**

**A los miembros del sindicato CEC por la predisposición y el trato cordial para brindar información y por la oportunidad laboral que me ofrecieron en su obra social, con todos los derechos y beneficios dignos de un trabajador. ¡Muchísimas gracias!**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
PARTE I: CONSIDERACIONES TEÓRICO-METODOLÓGICAS	14
CAPÍTULO 1: DE LA INSTITUCIÓN TRABAJO A LA ORGANIZACIÓN SINDICAL	15
1.1 EL MOMENTO DE LA UNIVERSALIDAD: DEFINICIÓN DE INSTITUCIÓN	15
1.2 EL MOMENTO DE LA SINGULARIDAD: DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN	16
1.3 EL MOMENTO DE LA PARTICULARIDAD: EL CEC VILLA MARÍA	17
CAPÍTULO 2: SINDICALISMO: DIMENSIONES HISTÓRICAS Y TERRITORIALES, LEGALES Y CULTURALES	19
2.1 RASGOS DE LOS SINDICATOS ARGENTINOS DEL SIGLO XX	19
2.2 ORDENAMIENTO LEGAL DE LAS ENTIDADES SINDICALES	21
2.3 FUNCIÓN SOCIAL DE LOS SINDICATOS	22
2.4 NEGOCIACIONES COLECTIVAS	25
2.5 EL SINDICALISMO ARGENTINO DEL NUEVO SIGLO	26
2.5.1 SINDICATOS VS. SINDICATOS: EL TEMA DE LA PERSONERIA GREMIAL	26
2.5.2 IMAGINARIOS URBANOS: EL ESTIGMA DE SER DIRIGENTE SINDICAL	28
2.5.3 NUEVOS ROLES Y DESAFÍOS DE LOS SINDICATOS	29
2.5.4 SINDICATOS EN EL CONTEXTO NEOLIBERAL	32
2.5.5 GRADO DE ACTUACIÓN DE LAS ASOCIACIONES SINDICALES	33
CAPÍTULO 3: EL CEC: UN GREMIO SOLIDARIO	35
3.1 EL SINDICATO DE COMERCIO	35
3.2 EL ORIGEN DEL CEC VILLA MARÍA	36
CAPÍTULO 4: PROPUESTAS DE ABORDAJE DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN CLAVE ESTRATÉGICA	39
4.1 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: SUS PILARES	39
4.2 DIMENSIONES DE ANÁLISIS	42
4.2.1 PERSONALIDAD CORPORATIVA	42
4.2.1.1 ENDOPERSONALIDAD (CENTRO PSÍQUICO)	42
4.2.1.2 MESOPERSONALIDAD	44
4.2.1.3 EXOPERSONALIDAD (CUERPO CORPORATIVO)	44
4.2.2 IDENTIDAD	44

4.2.3 VÍNCULO INSTITUCIONAL	46
4.2.4 CULTURA	52
4.2.5 COMUNICACIÓN	58
4.2.5.1 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	63
4.2.6 IMAGEN	67
4.3 PERFIL DE IDENTIFICACIÓN CORPORATIVO (PIC)	69
4.3.1 DEFINICIÓN DEL PIC	69
4.3.2 ESTRATEGIA GENERAL DE COMUNICACIÓN DEL PIC	74
PARTE II: ABORDAJE ORGANIZACIONAL-COMUNICACIONAL DEL CEC	80
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL-COMUNICACIONAL DEL CEC VILLA MARÍA	81
5.1 EL PRIMER ACERCAMIENTO A LA REALIDAD LOCAL INSTITUCIONAL DEL CEC	81
5.2 EL CEC VILLA MARÍA	81
5.3 DIMENSIONES DE ANÁLISIS	82
5.3.1 PERSONALIDAD CORPORATIVA	82
5.3.1.1 ENDOPERSONALIDAD	82
5.3.1.1.1 MISIÓN	82
5.3.1.1.2 OBJETIVOS DEL SINDICATO CEC VILLA MARÍA	83
5.3.1.1.3 CREENCIAS	85
5.3.1.1.4 VALORES	85
5.3.1.1.5 ACTITUDES	85
5.3.1.1.6 VISIÓN	86
5.3.1.2 MESOPERSONALIDAD	86
5.3.1.2.1 CARÁCTER ESTRUCTURAL	86
5.3.1.2.2 CARÁCTER DINÁMICO	93
5.3.1.2.3 DESTREZAS	93
5.3.1.3 EXOPERSONALIDAD	93
5.3.2 IDENTIDAD	95
5.3.2.1 IDENTIDAD BIOLÓGICA	95
5.3.2.2 IDENTIDAD AXIOLÓGICA	96
5.3.2.3 IDENTIDAD CONDUCTUAL	96
5.3.3 VÍNCULO INSTITUCIONAL	97
5.3.3.1 PÚBLICO INTERNO	97
5.3.3.2 PÚBLICO SEMI-INTERNO	98
5.3.3.3 PÚBLICO SEMI-EXTERNO	100
5.3.3.4 PÚBLICO EXTERNO	100

5.3.4 CULTURA	101
5.3.5 COMUNICACIÓN	102
5.3.5.1 MAPEO INSTITUCIONAL	107
5.3.6 IMAGEN	108
CAPÍTULO 6: EMERGENTES Y ESCENARIOS DE INTERVENCIÓN	110
6.1 ANÁLISIS SITUACIONAL - DIAGNÓSTICO DEL CEC	110
6.2 PROYECTO INSTITUCIONAL DEL CEC	111
6.3 EMERGENTES	114
6.4 ESCENARIOS DE INTERVENCIÓN COMUNICACIONAL	115
PARTE III: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN COMUNICACIÓN DEL CEC	117
CAPÍTULO 7: PLAN GLOBAL Y PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CEC VILLA MARÍA	118
7.1 PROGRAMAS	118
CONSIDERACIONES FINALES	122
BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES	125
ANEXOS	128

## **SIGLAS UTILIZADAS**

CEC: Centro de Empleados de Comercio

CGT: Confederación General del Trabajo

CTA: Central de Trabajadores de la Argentina

FAECYS: Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios

OIT: Organización Internacional del Trabajo

PI: Proyecto Institucional

PIC: Perfil de identificación corporativo

TFG: Trabajo Final de Grado

## INTRODUCCIÓN

El siguiente Trabajo Final de Grado (TFG) presenta un análisis institucional de la organización sindical “Centro de Empleados de Comercio de Villa María” (CEC), gremio que nuclea a los trabajadores de comercio de la ciudad y la región, desde la perspectiva de Comunicación Estratégica.

El propósito de este TFG es indagar sobre aspectos vinculados a la comunicación organizacional en instituciones gremiales y particularmente la realidad institucional - comunicacional - del CEC Villa María durante el período 2008-2009, analizando cómo es percibida la institución por sus diferentes públicos, qué representaciones circulan en torno a ella, qué elementos identitarios proyecta, cómo se manifiesta su personalidad y su cultura, cuál es la estructura vincular que establece con sus públicos internos y externos, cuál es el discurso identitario a través de sus productos y actividades comunicativas, entre otros.

De este modo los objetivos principales que se plantearon son:

- Generar propuestas de análisis desde la dimensión comunicacional para entidades sindicales.
- Abordar la complejidad comunicacional del Centro de Empleados de Comercio (CEC) de Villa María, durante el período 2008-2009, desde la Comunicación Institucional Estratégica.

A fin de operacionalizar los anteriores se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Enmarcar conceptualmente la comunicación institucional y la entidad sindical desde su universalidad hasta la realidad particular del Centro de Empleados de Comercio Villa María, y metodológicamente la propuesta de Comunicación Estratégica.
- Situar organizacional y comunicacionalmente el CEC Villa María a través de la metodología de análisis y de planificación.
- Realizar un abordaje comunicacional del CEC Villa María que detecte emergentes implícitos o explícitos, fortalezas y debilidades de la institución y relaciones con sus públicos.
- Elaborar un plan integral de Comunicación Estratégica para el Centro de Empleados de Comercio de Villa María.

La cantidad de comercios y empresas de servicios que operaban en la ciudad, durante el período de referencia del TFG, es un dato relevante en relación al objeto de estudio ya que la prevalencia de la actividad comercial en la ciudad revela la importancia del sindicato como respaldo legal de un grupo numeroso de trabajadores, los cuales son la base de la existencia del mismo.

Uno de los conceptos utilizados como punto de partida, en el desarrollo de este trabajo, es la idea de organización entendida como organismo vivo, como un sujeto con historia y en permanente cambio, que posee la capacidad de modificarse y adaptarse al contexto, por lo que debe ser analizada en el interjuego de relaciones con otros sistemas. El pensamiento sistémico plantea que la totalidad es mayor que la suma de las partes, razón por la cual la afectación de uno de los elementos que componen un sistema afecta al resto. Entonces, desde esta óptica, ha de prestarse atención a la totalidad del sistema.<sup>1</sup>

A partir de esta perspectiva se aborda la cuestión de la comunicación organizacional en el sindicato Centro de Empleados de Comercio de Villa María siguiendo la premisa de Watzlawick que sentencia: “Todo comunica. No es posible no comunicar”. Por lo tanto, la comunicación es un elemento que atraviesa todo el cuerpo y la actividad institucional.

Desde una visión integral de la comunicación se puede plantear que algunas fallas en el área de comunicación del CEC se perciben como una debilidad de la institución y en consecuencia el discurso de la organización (“el decir”) no se corresponde totalmente con “el hacer”. A esto se añaden las condiciones del contexto, ya que socialmente circula una concepción negativa sobre la función y desempeño de los sindicatos y sus representantes, asociada a la corrupción e ineficacia, que se generaliza y traduce en una imagen desvalorizada de las instituciones gremiales, las cuales se encuentran desprestigiadas y deslegitimadas.

En virtud de esto, la finalidad del trabajo es proveer a las instituciones sindicales de herramientas comunicacionales, con el propósito que materialicen a través de acciones su misión institucional y recuperen el papel de actores relevantes en la historia político-social argentina que necesita la sociedad actual.

La estructura del TFG se centra en tres ejes principales: un eje teórico-metodológico, un eje empírico-descriptivo y un eje prescriptivo.

El primero sirve para enmarcar teórica y metodológicamente la propuesta de Comunicación Estratégica y conceptualmente a la institución sindical desde su universalidad hasta la realidad particular del Centro de Empleados de Comercio Villa María.

---

<sup>1</sup> Metáfora organicista planteada por SCHEINSOHN, Daniel en *Más allá de la Imagen Corporativa. Como crear valor a través de la Comunicación Estratégica*. 2º edición. Ediciones MACCHI. Buenos Aires. Argentina. Mayo 2000. Pág. 34-35.

El segundo eje aborda la realidad organizacional y comunicacional del CEC Villa María con el propósito de obtener un diagnóstico de situación y detectar emergentes, fortalezas y debilidades y relaciones con sus públicos.

Por último, en la instancia prescriptiva, se integran elementos conceptuales y metodológicos de Planificación Estratégica en Comunicación con los emergentes del abordaje, el Proyecto Institucional y los óptimos institucionales, para elaborar el “Plan Global de Comunicación” (diseño de estrategias y tácticas, actividades y tareas de comunicación) que se oriente hacia el ideal de organización en función de su Proyecto Institucional.

## **PARTE I: CONSIDERACIONES TEÓRICO-METODOLÓGICAS**

## CAPÍTULO 1

### DE LA INSTITUCIÓN TRABAJO A LA ORGANIZACIÓN SINDICAL

En este primer capítulo se conceptualiza la idea de institución, la cual se materializa en forma de organización, hasta llegar al sindicato CEC Villa María como objeto de abordaje.

#### 1.1 EL MOMENTO DE LA UNIVERSALIDAD: DEFINICIÓN DE INSTITUCIÓN

Uno de los principales tópicos que se desarrolla en el TFG es la noción de institución.

Para definir esta idea se seguirá el planteo de Rene Lourau, quien trabaja dicho concepto como “forma social” compuesta de tres momentos: universalidad, singularidad y particularidad.<sup>2</sup> Este autor propone un análisis dialéctico, que llevado al estudio de caso, consistiría en delinear conceptualmente a la institución sindical desde su universalidad hasta la realidad particular del Centro de Empleados de Comercio de Villa María.

Siguiendo esta premisa, en el primer momento (etapa de la afirmación) las instituciones son todas aquellas normas universales y abstractas de la sociedad<sup>3</sup>; es la instancia de *“la unidad positiva del concepto. Dentro de ese momento el concepto es plenamente verdadero... verdadero de manera abstracta y general”*. Son las *“normas universales de la sociedad, hechos sociales positivos en lo abstracto...”*.<sup>4</sup>

Así, la noción de “trabajo” está vinculada con dicha etapa, puesto que a los fines de este trabajo es considerada como punto inicial y fundante de la naturaleza institucional del CEC. De este modo, la “institución trabajo” será entendida bajo los lineamientos establecidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que la define en términos de decencia: *“El trabajo decente implica acceder al empleo en condiciones de libertad y de reconocimiento de los derechos básicos del trabajo. Estos derechos garantizan que no haya discriminación ni hostigamiento, que se reciba un ingreso que permita satisfacer las necesidades y responsabilidades básicas económicas, sociales y familiares, y que se logre un nivel de protección social para el trabajador, la trabajadora y los miembros de su familia. Estos derechos también incluyen el derecho de expresión y de participación laboral, directa o indirectamente a través de organizaciones representativas elegidas por los trabajadores y trabajadoras”*.<sup>5</sup>

La Declaración de la OIT reafirma el respeto del derecho a “la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva”, para promover y materializar su aplicación universal.

---

<sup>2</sup> LOURAU, René: *El Análisis Institucional*. Pág. 10.

<sup>3</sup> *Ibíd.*

<sup>4</sup> *Ibíd.*

<sup>5</sup> Memoria presentada por el Señor Director General de la OIT, Juan Somavia. 87ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo. 1999. En <http://www.oit.org.ar>.

La situación sociolaboral de Argentina ha mostrado en varios períodos un déficit considerable de trabajo decente con tasas de desempleo significativas y niveles inaceptables de empleo no registrado o precario (un importante número de trabajadores se desempeña en los márgenes de la economía, subsistiendo en la informalidad). Esta dimensión social del déficit se expresa en procesos de exclusión y pobreza.

En palabras de Sara Silveira<sup>6</sup>: *“El derecho al trabajo es uno de los aspectos sustantivos del derecho ciudadano y la cuestión pasa entonces porque el trabajo desempeñado no menoscabe a la persona, le permita no sólo alcanzar su sustento sino que habilite su desarrollo personal y su autonomía, entendida como una capacidad de pensar y actuar por sí misma, de elegir lo que es valioso para ella.”*<sup>7</sup>

Cabe agregar también que, desde la Comunicación Estratégica, se entiende el concepto clave de institución siguiendo la definición de Leonardo Schvarstein: *“cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos por ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social”*.<sup>8</sup>

Así, por ejemplo, el trabajo es una institución universal que se particulariza en cada sociedad y en cada momento histórico.

*“Una institución es un nivel de la realidad social que define cuanto está establecido... se relaciona con el Estado que hace la ley.... define roles institucionales y prescribe modos instituidos...”*<sup>9</sup>

Lo instituido es “aquello que está establecido, el conjunto de normas y valores dominantes así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social”. También se debe reconocer la presencia de una fuerza instituyente, constituida como protesta y como negación de lo instituido. De este modo, “el cambio social resulta de la dialéctica que se establece entre lo instituido y lo instituyente.”

*“Las instituciones son abstracciones y las organizaciones son su sustento material, el lugar donde aquellas se materializan y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos... Las organizaciones son mediatizadoras en la relación entre las instituciones y los sujetos.”*<sup>10</sup>

## 1.2 EL MOMENTO DE LA SINGULARIDAD: DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Retomando la tesis de Lourau, el momento de la singularidad (la negación de la norma universal) es el de la funcionalidad de las formas sociales que las hace diferentes en el entorno

<sup>6</sup> Sara Silveira es Consultora del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional “Cinterfor”, dependiente de la OIT.

<sup>7</sup> SILVEIRA, Sara: *La política formativa con dimensiones de género: avances y desafíos para el nuevo siglo*. Primer seminario latinoamericano sobre Género y Formación Profesional. Instituto Nacional de Formación Profesional. INAFOP - CINTERFOR (OIT). Panamá. 2000. En <http://www.oit.org.ar>.

<sup>8</sup> SCHVARSTEIN, Leonardo: *Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos aportes*. Pág. 26.

<sup>9</sup> *Ibíd.*

<sup>10</sup> *Ibíd.* Pág. 27.

social: "(...) *las normas universales (...), no se encarnan directamente en los individuos: pasan por la mediación de formas sociales singulares, de modos de organización más o menos adaptados a una o a varias funciones. El momento de la singularidad es el momento de la unidad negativa, resultante de la acción de la negatividad sobre la unidad positiva de la norma universal*".<sup>11</sup> De esta manera, dicha etapa se refiere a las formas sociales visibles, o sea, a la "organización institucional".

Leonardo Schvarstein, desde el campo de la Psicología Social, trabaja el concepto de organizaciones como "*establecimientos a los cuales se asigna en general una finalidad social determinada por una o más instituciones*".<sup>12</sup> Las organizaciones están entonces atravesadas por muchas instituciones que determinan "verticalmente" aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen.

Además, el autor subraya el carácter de construcción social que presentan las organizaciones, las cuales aun en su condición de establecimientos, son "*lugares virtuales que no existen más allá de la percepción que de ellas tiene un observador... es un concepto cultural y convencional existente a través de la construcción que de él se hace... es una construcción perceptual*".<sup>13</sup>

Por otra parte, desde la óptica de la Comunicación Estratégica, propuesta por Daniel Scheinsohn, se define a las mismas como "*unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos*".

Entonces, las organizaciones sindicales constituyen la materialización de esa primaria forma social de la institución trabajo (entendida en términos de decencia, que conlleva el derecho de asociación).

Cabe señalar, que la conformación de organizaciones obreras o sindicales cobran fuerza en Argentina a partir del gobierno peronista: "*después de 1950, el proceso de sindicalización llegó a su punto máximo. Junto a la creación de gran número de sindicatos de masas, la institucionalización de las relaciones obreros-patrones, promovida por el (primer gobierno del) peronismo, estimuló una considerable burocratización de las organizaciones sindicales, que se transformaron en entes multifuncionales*". Así, "*los sindicatos, conservaron legitimidad y fueron las únicas organizaciones que sobrevivieron a la derrota del régimen peronista en 1955... Los sindicatos también sobrevivieron a la dictadura militar instaurada en 1976 y a las políticas de la década del '90*".<sup>14</sup>

### **1.3 EL MOMENTO DE LA PARTICULARIDAD: EL CEC VILLA MARÍA**

El momento de la particularidad es la negación de la universalidad, la aplicación del concepto

<sup>11</sup> LOURAU, René: *Op. cit.* Pág. 10.

<sup>12</sup> SCHVARSTEIN, Leonardo: *Op. cit.* Pág. 28.

<sup>13</sup> *Ibid.* Pág. 29.

<sup>14</sup> RAPOPORT, Mario: *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2000)*, citado en ZAIAT, Alfredo: *El poder de los sindicatos*. Panorama Económico. 4 de noviembre de 2006. En <http://www.pagina12.com.ar>.

universal y la encarnación de éste en situaciones específicas.

Así lo manifiesta Lourau al decir que: *“Toda verdad general deja de serlo plenamente tan pronto como se encarna, se aplica en condiciones particulares, circunstanciales y determinadas... dentro del grupo heterogéneo y cambiante de individuos que difieren por su origen social, edad, sexo, status (...).”*<sup>15</sup>

En esta etapa de materialización institucional, la institución “trabajo” (“decente”, que avala el derecho a la libertad de asociación), mediada por la organización sindical, se encarna en el gremio objeto de estudio: el Centro de Empleados de Comercio de Villa María.

El CEC fue fundado el 5 de Julio de 1913 y tiene como objetivos la defensa profesional de los derechos laborales de los trabajadores y la prestación de servicios sociales en el marco de una actuación sin fines de lucro.

---

<sup>15</sup> LOURAU, René: *Op. cit.* Pág. 10.

## CAPÍTULO 2

### SINDICALISMO: DIMENSIONES HISTÓRICAS Y TERRITORIALES, LEGALES Y CULTURALES

En este apartado se enumeran algunas características de los sindicatos en Argentina como sus orígenes, funcionamiento, marco de actuación y nuevos roles sociales.

#### 2.1 RASGOS DE LOS SINDICATOS ARGENTINOS DEL SIGLO XX

En 1943 Juan Domingo Perón asumió como Secretario de Trabajo y Previsión de la Nación. La labor desempeñada en dicha área dejó una impronta en la historia del sindicalismo argentino, debido a que implementó una política y un esquema previsional innovador: una legislación laboral que incluía aumentos salariales, la firma de centenares de convenios colectivos de trabajo, el pago de indemnizaciones y aguinaldos correspondientes, el recorte de la jornada laboral, la sanción del Estatuto del Peón, entre otras medidas.

Sin embargo, la norma fundamental sancionada por Perón fue el decreto 23.852, promulgado en octubre de 1945, que reglamentó el funcionamiento de las Asociaciones Profesionales, hasta la promulgación de la Ley 14.250, de 1953.

El Estado incluyó así a los sindicatos en el ordenamiento legal y, a partir de allí, reguló su organización por rama de industria (un gremio por rama), mediante el otorgamiento de la personería gremial al sindicato que consideraba más “representativo”.

La existencia de otras organizaciones estaba permitida, pero éstas no obtenían el reconocimiento legal para llevar adelante cualquier negociación ni llevar adelante medidas de fuerza.

Los sindicatos y el Estado cristalizaron un proceso de alineación durante la década de gobierno peronista (1946/55), pero luego, tras el golpe de Estado de 1955 el peronismo sufrió una severa represión. Algunas de las medidas adoptadas para disciplinar al movimiento obrero fueron la intervención de sindicatos, las detenciones masivas de militantes y un nuevo régimen de Asociaciones Profesionales, mediante una serie de decretos firmados en 1956.

La nueva normativa prohibía la participación política de las entidades gremiales, preveía la formación de varias centrales obreras y el establecimiento de distintos sindicatos por rama de actividad, medidas que disminuían el poder de negociación de las organizaciones obreras.

Más tarde, en 1958, tras el pacto entre Juan D. Perón y Arturo Frondizi -que posibilitó el triunfo electoral de la Unión Cívica Radical Intransigente (UCRI)-, el nuevo gobierno sancionó una Ley de Asociaciones Profesionales, la N° 14.455, del 27 de agosto de 1958, que reconocía a los sindicatos peronistas y devolvía al movimiento obrero el marco diseñado entre 1943 y 1955.

Años después, dice el periodista Hernán Brienza *“la década del `60 alumbró un nuevo tipo de gremialismo, que poco a poco fue conocido como la “burocracia sindical”, por la falta absoluta de*

*democracia interna (control de las Comisiones Internas y de las Comisiones Directivas), y por su comportamiento pactista con los empresarios y el Estado. El arquetipo de esta dirigencia, que se reproduce hasta hoy, fue el sector conocido como “el vanderismo” (Augusto T. Vandor, dirigente de la Unión Obrera Metalúrgica, fue considerado un emblema de la burocracia sindical -anuencia con el gobierno de Onganía-), por su comportamiento ante la dictadura iniciada por el general Juan Carlos Onganía (1966/73). La complicidad de la CGT peronista con el golpe de estado de 1966 fue explícita”.*<sup>16</sup>

Y agrega: *“Los burócratas sindicales arrancaron a la dictadura el decreto ley 18.160, de febrero de 1970, que estableció un aporte del 2% a cargo del empleador y del 1% sobre los salarios de los trabajadores, destinado a las obras sociales, luego reformado. Una multimillonaria masa de fondos pasó así a ser administrada por la dirigencia sindical”.*<sup>17</sup>

Siguiendo el planteo de Brienza, el tercer gobierno peronista (1973-1976) fue el momento de mayor esplendor de la burocracia sindical argentina, debido a que una nueva Ley de Asociaciones Profesionales, la N° 20.615, de diciembre de 1973, *“permitió cerrar el círculo del monopolio peronista sobre las organizaciones gremiales”*<sup>18</sup>. La sancionada legislación concedió a las dirigencias sindicales la posibilidad de unirse a un partido político, la no representatividad de las minorías y la intervención vertical de la CGT a las Federaciones, de éstas a los gremios y de los sindicatos a las comisiones internas. Así, *“se logró la eliminación de la oposición interna”*.<sup>19</sup>

Posteriormente, la represión perpetrada durante la dictadura militar de 1976 frustró definitivamente cualquier intento de democratización del movimiento obrero.

En 1983, con la instauración nuevamente de un gobierno democrático, presidido por Raúl Alfonsín, se intentó iniciar un profundo proceso de cambio al interior del movimiento obrero sindicalizado. Para ello, el nuevo mandatario designó como Ministro de Trabajo y Seguridad Social al dirigente gráfico Antonio Mucci, con el objetivo de lograr un reordenamiento sindical.

El proyecto de ley denominado “Ley Mucci” establecía la participación de las minorías en los gremios (cualquier fracción que lograra un 25% de los votos tendría representación en la conducción); además, fijaba el voto directo, obligatorio y secreto, y determinaba la duración máxima del mandato en tres años con una sola posibilidad de reelección inmediata. Esta Legislación no preveía la desestructuración del sindicato único por rama, sino simplemente una mayor y mejor representatividad de las organizaciones. Pero definitivamente, en 1984 el Senado rechazó la Ley. Así, *“la República perdió entonces una excelente oportunidad para democratizar uno de los tantos focos de autoritarismo y corrupción que aún carcomen el sistema institucional argentino”*.<sup>20</sup>

<sup>16</sup> Brienza, Hernán: *“Trabajadores pobres, dirigentes ricos”*, artículo publicado en Le Monde Diplomatique “el Dipló”, Año VIII, N° 91, Enero 2007, Pág. 4.

<sup>17</sup> *Ibíd.* Pág. 5.

<sup>18</sup> *Ibíd.*

<sup>19</sup> *Ibíd.*

<sup>20</sup> *Ibíd.*

En 1988 el gobierno radical sancionó una Ley de Asociaciones Profesionales (Nº 23.551) *“que reguló los sindicatos a medida de los dirigentes peronistas”*.<sup>21</sup>

La década menemista originó luego nuevos enfrentamientos entre fracciones sindicales como es el caso de la Confederación General del Trabajo (CGT) y la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA), por intentar conseguir esta última el reconocimiento de su personería gremial.

El periodista Brienza considera que *“esta antidemocrática y corrupta estructura legal del movimiento obrero argentino hace que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) reclame anualmente a Argentina por la apertura de un proceso de democratización”*.<sup>22</sup>

En relación a esta última afirmación, es necesario aclarar algunos puntos sobre el ordenamiento legal de las instituciones sindicales en la Argentina, lo cual permitirá analizar el objeto de estudio a la luz del marco jurídico nacional.

## 2.2 ORDENAMIENTO LEGAL DE LAS ENTIDADES SINDICALES

La incorporación de los sindicatos al sistema institucional argentino fue a partir de la Ley de Asociaciones Profesionales 23.852, dictada en 1945. Allí se reconocía al sindicato más representativo por rama como entidad autorizada para entablar negociaciones con los empresarios y el Estado, teniendo al mismo tiempo la capacidad de percibir cotizaciones. Y se le concedía la personería gremial como requisito de su funcionamiento legal, al tiempo que se le otorgaba al Ministerio de Trabajo las facultades necesarias para regular la vida interna de las organizaciones.

En Argentina, se admite la coexistencia de varias asociaciones sindicales con ámbitos de actuación espacial y personal superpuestos, pero sólo la más representativa puede acceder a la personería gremial y dicha personería sólo se otorga a un sindicato de empresa, cuando no opere en la zona de actuación y en la actividad o en la categoría una asociación de primer grado o unión.

Debido a esto, las instituciones sindicales simplemente inscriptas tienen vedada la representación de los intereses colectivos de sus afiliados cuando existe en la misma actividad o categoría una asociación sindical con personería gremial. Y al tiempo que los sindicatos con personería gremial tienen derecho a que los empleadores actúen como agentes de retención de los importes (que en concepto de cuotas de afiliación u otros aportes, deben tributar los trabajadores a las asociaciones), los sindicatos simplemente inscriptos no poseen este derecho.

Los representantes de los sindicatos con personería gremial poseen protección especial frente a despidos, suspensiones y/o modificaciones de las condiciones de trabajo, mientras que los representantes de las organizaciones sindicales simplemente inscriptas carecen de toda protección legal. Pero estas últimas pueden disputar la condición de más representativas a la asociación que

---

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Ibid.

posee personería gremial, si demuestran que poseen una cantidad de afiliados “considerablemente superior” durante un período mínimo y continuado de seis meses anteriores a la solicitud.

De esta manera, según lo explicado anteriormente, la desigual posición que ocupan los sindicatos -definida por el amparo o no que establece la ley-, origina diferencias entre las organizaciones a la hora de actuar y ejercer presión para avalar los derechos de los trabajadores.

Por dicho motivo, Hernán Brienza sostiene que *“la regulación de la actividad sindical en Argentina es indudablemente violatoria de los derechos a asociarse libremente con fines laborales, a la libertad sindical y a la huelga, a un trato igualitario, y a un recurso judicial efectivo”*.<sup>23</sup>

### 2.3 FUNCIÓN SOCIAL DE LOS SINDICATOS

El historiador Torcuato Di Tella plantea que la función primaria del movimiento sindical, tal como se desarrolló en el siglo pasado, era *“la satisfacción de las necesidades económicas de sus miembros... esta lucha para satisfacer las necesidades del trabajador sirvió también para llenar una segunda función; diversas satisfacciones, que pueden describirse como sociales y psicológicas, eran provocadas por la participación en las actividades del sindicato... el movimiento sindical protegió a sus miembros de la presión ejercida por los empleadores sobre los numerosos individuos que trabajaban para ellos (...)*.<sup>24</sup>

Y observa que con el paso del tiempo esta misión primaria se ha desvirtuado ya que los sindicatos han tenido que enfrentar dificultades similares a las de todas las organizaciones en gran escala: *“Ya no son capaces de proporcionar aquellas satisfacciones sociales y psicológicas que los afiliados y sus iniciadores disfrutaron en los pioneros días de la militancia. Convertidos en organizaciones de gran escala, no pueden suministrar ningún antídoto contra la despersonalización de sus afiliados... la acción colectiva fue reemplazada por la maquinaria de la negociación”*.<sup>25</sup>

Asimismo, parafraseando a Durkheim<sup>26</sup>, explica que una nación democrática solamente puede mantenerse si entre Estado e individuo se intercala una serie de grupos secundarios bastante próximos a los individuos como para atraerlos fuertemente a su esfera de acción, y de este modo incorporarlos dentro del torrente general de la vida social. Un sindicato puede ser considerado una de esas organizaciones secundarias necesarias dentro de la sociedad, una organización intermedia entre el individuo y el Estado. Por tal motivo lo considera *“un sistema social por derecho propio”*.<sup>27</sup>

Por otro lado, Julio Grisolia define al sindicato como *“una asociación permanente de trabajadores que ejercen una actividad profesional o económica en búsqueda de la defensa y promoción de los intereses de los trabajadores y el logro de condiciones de vida adecuadas para la*

<sup>23</sup> *Ibíd.*

<sup>24</sup> DI TELLA, Torcuato (Compilador): *Estructuras sindicales. Elementos para un análisis comparativo*. Pág. 31 - 33.

<sup>25</sup> *Ibíd.*

<sup>26</sup> DURKHEIM, Émile citado en DI TELLA, Torcuato (Compilador): *Estructuras sindicales. Elementos para un análisis comparativo*. Pág. 70.

<sup>27</sup> DI TELLA, Torcuato (Compilador): *Op. cit.* Pág. 70.

*clase trabajadora que representan*".<sup>28</sup> Además, propone diferenciar algunas expresiones por lo cual establece una distinción entre gremio y sindicato, de modo que el primero "es un conjunto de personas que tienen el mismo oficio, profesión, categoría o estado social; en cambio, el sindicato "es la organización del gremio; es el gremio jurídicamente organizado. Pero del empleo corriente (aunque no ortodoxo) se infiere que los términos "gremio" y "sindicato" son utilizados como sinónimos".<sup>29</sup>

En relación a lo explicado, el autor reafirma que en Argentina las asociaciones profesionales que aglutinan los derechos laborales (sindicatos) son solamente aquellas que obtienen la personería gremial. Esta figura jurídica es una calificación legal que el Ministerio de Trabajo concede a la asociación profesional que resulte más representativa dentro de una actividad, oficio o profesión.

Por este motivo, "las asociaciones simplemente inscriptas carecen del ejercicio de los derechos gremiales y de las facultades fundamentales respecto a la defensa de los derechos colectivos de los trabajadores. En cambio, las asociaciones con personería gremial poseen la exclusividad del ejercicio de dichas facultades".<sup>30</sup>

Otra conceptualización de sindicato es la propuesta por Briefs Gotees, quien manifiesta que una asociación sindical de trabajadores surge como consecuencia directa de la asociación de un grupo de trabajadores de una misma actividad u oficio con el propósito firme de elevar la calidad de vida de sus colegas y defender sus intereses y los de su comunidad: "El sindicato es un fenómeno histórico, se basa en un principio social primitivo: el hombre vive siempre dentro de organismos que lo protegen".<sup>31</sup>

La noción de entidad sindical también puede ser entendida en relación a las actividades que la misma efectúa. Siguiendo esta idea, John Fitch dice que el sindicato "llega a abarcar tres principales esferas de actividad: tratar con el empleador, prestar servicios fuera de convenio a sus miembros y actuar de distintas maneras en el escenario de los asuntos públicos".<sup>32</sup>

Específicamente, el gremio "gestiona con el empleador el mejoramiento económico de los empleados. Al principio lo más importante es negociar los salarios: el sindicato desea mejores sueldos o se opone a su reducción".<sup>33</sup> Otra esfera de negociaciones comprende la seguridad en el empleo y la seguridad sindical: "Los sindicatos tratan de proteger a sus miembros ante despidos arbitrarios".<sup>34</sup> Además, la organización descubre necesidades de sus afiliados que están situadas fuera de la órbita original de las negociaciones obrero-patronales, "entre estas necesidades figuran la educación, servicios sanitarios, entretenimiento y desarrollo cultural".<sup>35</sup>

<sup>28</sup> GRISOLIA, Julio Armando: *Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*. Pág. 725.

<sup>29</sup> *Ibíd.*

<sup>30</sup> GRISOLIA, Julio Armando: *Op. cit.* Pág. 729.

<sup>31</sup> BRIEFS, Gotees: *El problema sindical ayer y hoy*. Pág. 85.

<sup>32</sup> FITCH, John A.: *Función Social del Sindicalismo*. 1964. Pág. 41.

<sup>33</sup> *Ibíd.*

<sup>34</sup> *Ibíd.* Pág. 42.

<sup>35</sup> *Ibíd.* Pág. 43.

El autor agrega que los sindicatos entran en existencia principalmente con el fin de restringir el derecho de la gerencia a adoptar decisiones unilaterales que afecten el bienestar de sus empleados.<sup>36</sup>

Con el correr de los años algunos de los principios fundacionales de las instituciones gremiales permanecen vigentes, así por ejemplo uno de los aspectos en que muchos sindicatos proporcionan ventajas a sus afiliados es en el de la ayuda frente a los azares económicos. *“El pago de beneficios en efectivo a los familiares de los afiliados fallecidos constituye una de las prácticas más antiguas en este sentido”*.<sup>37</sup> Sumado a estos beneficios, las asociaciones sindicales han ido incorporando a lo largo del tiempo, nuevos objetivos y han comenzado a cubrir necesidades y carencias de sus afiliados más allá de lo estrictamente laboral. De este modo, la labor gremial se va tornando más integral y apunta al desarrollo social y cultural del trabajador, ofreciendo instancias y alternativas de aprendizaje y perfeccionamiento. La finalidad de la educación de los trabajadores es *“el mejoramiento de la competencia individual y colectiva del trabajador, y la promoción de sus intereses sociales, económicos y culturales, para que se convierta en un ciudadano maduro, sensato y responsable, capaz de desempeñar su parte en el sindicato y en la sociedad libre, y de labrarse una posición de dignidad y respeto”*.<sup>38</sup> También puede visualizarse esta nueva función de los sindicatos en el rol de cubrir las necesidades de salud de los trabajadores mercantiles.

Ante todo lo expuesto, cabe considerar que los sindicatos como organizaciones sociales de los trabajadores nacieron con el propósito de defender los derechos laborales y con el tiempo, debido a las diversas contingencias socioeconómicas, fueron ampliando su ámbito de actuación y comenzaron a cubrir necesidades que el Estado no podía o lograba satisfacer.

Los gremios tienen como fin último mejorar las condiciones de vida de la clase trabajadora que representan y su fuerza radica no sólo en el número de afiliados sino también en otras características como *“la homogeneidad, la facilidad de comunicación entre ellos y la prevalencia de un mínimo de actitudes inconformistas, para evitar el ajuste por resignación”*.<sup>39</sup>

Como dice el Art. 14 bis de la Constitución Nacional:

*“El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor, jornadas limitadas; descanso y vacaciones pagadas; retribución justa; salario mínimo vital móvil; igual remuneración por igual tarea; participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público; organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial. Queda garantizado a los gremios: concertar convenios colectivos de trabajo; recurrir a la conciliación y al arbitraje; el derecho de huelga...”*

<sup>36</sup> *Ibíd.* Pág. 85.

<sup>37</sup> *Ibíd.* Pág. 115.

<sup>38</sup> *Ibíd.* Pág. 120.

<sup>39</sup> DI TELLA, Torcuato (Compilador): *Op. cit.* Pág. 13.

## 2.4 NEGOCIACIONES COLECTIVAS

Las asociaciones sindicales con personería gremial se atribuyen, entre otros roles, los de hacer retenciones salariales, negociar convenios colectivos y ejercer la representación de los trabajadores.

Según Fitch, el término negociación colectiva describe *“el procedimiento que consiste en una conferencia entre los representantes de la parte patronal y de la parte laboral con el fin de discutir y, si fuera posible, llegar a un entendimiento, sobre los términos y condiciones de empleo que habrán de prevalecer durante un período fijo”*.<sup>40</sup> Significa que *“el empleador tiene la obligación de negociar de buena fe con sus empleados como grupo, a través de los representantes de éstos, cuestiones de salarios, horas y condiciones básicas de trabajo, y de empeñarse en llegar a un acuerdo por un período fijo de tiempo”*.<sup>41</sup>

El procedimiento es el siguiente: primero, para que exista negociación colectiva tiene que haber agremiación de los trabajadores; segundo, la patronal tiene que reconocer que los trabajadores, o por lo menos un considerable número de ellos, están afiliados a un sindicato, y tercero, la patronal tiene que estar dispuesta a negociar con los representantes elegidos por los empleados -para negociar en su nombre-.

El autor de referencia advierte que los sindicatos locales se unen con otros para formar organizaciones regionales y nacionales. La ampliación de la organización tiene como propósito principal la unión obrera y, mediante el poderío numérico, el fortalecimiento del conjunto de los empleados.

A su vez, revela que los negociadores del sindicato ya no son empleados de la patronal; los que dirigen el proceso de negociación son empleados del sindicato. De esta manera se los libera de la dependencia económica en la patronal y pueden dedicar todo su tiempo a la labor de adquirir los conocimientos esenciales para negociar con dominio de los hechos, y a perfeccionar las habilidades para que su gestión resulte más efectiva. En consecuencia, *“las negociaciones colectivas, tal como las practican los trabajadores organizados, están en manos de expertos que en realidad son funcionarios rentados de los sindicatos. Con estos funcionarios colaboran expertos en estadísticas, economistas y otros profesionales que en los sindicatos grandes son empleados permanentes”*.<sup>42</sup>

Torcuato Di Tella manifiesta que este tipo de convenios se tornan cada vez más complejos pues terminan siendo tema de debate de la sociedad en general: *“Decir que los sindicatos representan a la masa de afiliados es excesivamente simple. El proceso representativo es como una destilación química, en el que ciertos componentes de la masa representada se van separando, para formar cuerpos colectivos que a medida que se alejan de las bases en el espacio social, tienen mayor*

---

<sup>40</sup> FITCH, John A.: *Op. cit.* Pág. 72.

<sup>41</sup> *Ibíd.* Pág. 74.

<sup>42</sup> *Ibíd.* Pág. 80.

*dificultad para seguir sus directivas. A menudo esas directivas no existen, por la falta generalizada de interés en estos temas. Las posibilidades de introducción de intereses particulares son también cada vez mayores al subir en el espacio social, lo cual es típico no sólo de los sindicatos sino de cualquier otro sistema social. También es preciso decir que a medida que se sube en el espacio organizativo, la perspectiva se torna distinta, pues se divisa un panorama mayor, en el que hay que tener en cuenta no sólo los intereses de los representados sino los de la colectividad en general... La estructura organizativa es teatro de la lucha por el poder entre diversas élites, y aún cuando la base de afiliados puede ejercer gran influencia sobre lo que se hace, en general ella es sólo un factor a tener en cuenta en una compleja ecuación".<sup>43</sup>*

## 2.5 EL SINDICALISMO ARGENTINO DEL NUEVO SIGLO

### 2.5.1 SINDICATOS VS. SINDICATOS: EL TEMA DE LA PERSONERÍA GREMIAL

La Central de los Trabajadores Argentinos (CTA) presentó en 2004 una denuncia ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), en el sentido de que la legislación argentina viola ciertos derechos en lo correspondiente a los artículos de libertad sindical.

El documento asegura que el estado de desprotección en que se encuentran los representantes de los sindicatos meramente inscriptos *"constituye una grave violación al derecho a la libertad sindical. En efecto, es irrazonable suponer que una asociación sindical puede subsistir y desarrollar su plan de acción si sus representantes carecen de un mínimo grado de protección frente a posibles represalias de sus empleadores"*<sup>44</sup>. La Ley 23.551 otorga esta protección únicamente a los representantes de la asociación sindical con personería gremial. Por tal motivo, dispone que estos trabajadores no podrán ser despedidos, suspendidos, ni con relación a ellos podrán modificarse las condiciones de trabajo, si no mediare resolución judicial previa que los excluya de la garantía, y que frente a una violación de esta garantía podrá demandarse judicialmente la reinstalación en el puesto o el restablecimiento de las condiciones de trabajo. Así, *"nos encontramos frente a una restricción que implica directamente la negación absoluta de un elemento constitutivo del derecho a la libertad sindical, y no se condice con los propósitos y finalidades permitidas por el ordenamiento jurídico internacional para la determinación de restricciones a este derecho. (...) En otras palabras, la ley 23.551 posibilita que un empleador desarticule un sindicato sin personería gremial a través del despido de todos sus representantes, estableciendo como única sanción la indemnización por despido prevista en el régimen general"*<sup>45</sup>.

<sup>43</sup> DI TELLA, Torcuato (Compilador): *Op. cit.* Pág. 20.

<sup>44</sup> Denuncia del CELS y la CTA ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. 5 de marzo de 2004; citado en Brienza, Hernán: *"Trabajadores pobres, dirigentes ricos"*, artículo publicado en *Le Monde Diplomatique*, el Dipló. Año VIII, Nº 91. Enero 2007. Pág. 5.

<sup>45</sup> *Ibid.*

Es decir, que los integrantes de una entidad sin personería gremial no pueden acceder a la protección que la ley otorga, con exclusividad, a las asociaciones que cuentan con la misma.

En el año 2007 existían en el país más de 3.000 sindicatos y 85 federaciones. De este conjunto solamente once entidades contaban con más de 100.000 afiliados y quince entre 50.000 y 100.000 socios. Sin embargo, aproximadamente 1.000 entidades tenían entre 100 y 499 afiliados. Como correlato de esta dispersión, alrededor de 1.800 sindicatos carecían de personería gremial, es decir, eran simplemente inscriptos (frente a casi 1.360 sindicatos que poseían personería).<sup>46</sup>

Brienza manifiesta al respecto que *“los argumentos más utilizados contra la democratización sindical y la libertad de asociación es que el modelo de sindicato por rama fortalece la posición de los trabajadores respecto de las patronales en una negociación. Este argumento es sólido, ya que una simple comisión interna siempre está en desventaja frente a una empresa con mayor poder. Además, se trata de un principio adquirido y de una bandera defendida por los mismos sindicatos. Sin embargo, la experiencia de los `90 prueba que muchas veces esa centralización y monopolización acaba por convertir a los trabajadores en rehenes de sus dirigentes”*.<sup>47</sup>

*“Por el momento, nada indica que el Estado argentino lleve adelante las reformas que el movimiento obrero necesita para modernizarse y dejar de ser un coto de caza de los aparatos sindicales y de líderes gremiales afectos a las prácticas mafiosas y autoritarias. (...) Una nueva Ley de Asociaciones Profesionales que regule las prácticas internas, que favorezca la democratización interna y esté en congruencia con la modernización que los trabajadores necesitan es una de las grandes deudas pendientes de la democracia argentina”*.

Sin embargo, en el escenario nacional se fueron instalando algunos cambios y reformas que se tornaron tema de discusión y debate. Como explicábamos anteriormente, el artículo 41, inciso a, de la ley 23.551 “Ley de Asociaciones Sindicales” establece que para ser delegado sindical se requiere estar afiliado a la respectiva asociación con personería gremial y ser elegido en comicios convocados por ésta.

En contraposición a esta normativa, el alto Tribunal de Justicia declaró inconstitucional el artículo descripto, razón por la cual cualquier trabajador que defienda los intereses de sus pares, aún cuando pertenezca a un gremio sin personería reconocida, puede ejercer la representación laboral. Esta resolución de la Corte Suprema de la Nación (resultante de la causa ATE contra Ministerio de Trabajo) determina la inconstitucionalidad del citado punto de la ley 23.551 por exigir que “los delegados de personal”, “los integrantes de las comisiones internas” y “organismos similares” previstos en el artículo 40, deban estar afiliados a asociaciones sindicales con personería gremial.

El Tribunal hizo hincapié en que el Convenio N° 87 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), como instrumento que define los alcances de la libertad sindical, *“obliga a los Estados miembros a poner en práctica las “disposiciones” que la garanticen, lo que implica reconocer el*

<sup>46</sup> Datos extraídos del artículo *Trabajadores pobres, dirigentes ricos* de Brienza, Hernán: *Op. cit.* Pág. 5.

<sup>47</sup> BRIENZA, Hernán: *Op. cit.* Pág. 5.

*derecho de los trabajadores a la constitución de sindicatos sin autorización previa y la afiliación sindical*".<sup>48</sup>

La Corte estableció que el artículo 41, inciso a, de la citada ley *"viola el derecho a la libertad de asociación sindical amparado tanto por el artículo 14bis de la Constitución Nacional como por las normas de raigambre internacional de las que se ha hecho mérito"*.<sup>49</sup>

## 2.5.2 IMAGINARIOS URBANOS: EL ESTIGMA DE SER DIRIGENTE SINDICAL

En el imaginario colectivo de la sociedad argentina circula una representación negativa acerca de la función sindical y del rol desempeñado por sus dirigentes, a quienes se les atribuye una serie de calificativos asociados a la corrupción, la indiferencia, la ineficacia, la deshonestidad, entre otras características cargadas de prejuicios. A partir de este conjunto de ideas estigmatizantes, los ciudadanos sospechan que los representantes sindicales sólo buscan aumentar sus beneficios personales en detrimento de los derechos de los trabajadores.

Como dice Carlos Gabetta: *"La sociedad argentina convive desde hace décadas, con la evidencia de que una casta de dirigentes sindicales ha dejado de representar a los trabajadores para devenir en una suerte de corporación de rasgos mafiosos que negocia con el poder económico y político la suerte de sus representados"*.<sup>50</sup>

Por eso, siguiendo el planteo de dicho autor, además de dirigentes sindicales honestos y comprometidos con sus representantes, *"la República necesita hoy líderes capaces de desenvolverse en un contexto de crecimiento económico y disminución de la demanda de trabajo. Ya no se trata de luchar por mejoras salariales sin más, porque esa demanda deviene ilusoria ante la existencia estructural de una enorme oferta de trabajo proveniente de los desempleados y trabajadores en negro"*.<sup>51</sup>

Los altos dirigentes nacionales que estuvieron ligados al menemismo en la década del noventa, y que obtuvieron beneficios durante ese período, han sido denominados como el grupo de "los gordos". Entre ellos están, dice el periodista Brienza, *"Luis Barrionuevo, del gremio de los gastronómicos, Mariano West Ocampo, del sindicato de Sanidad y Armando Cavalieri, de Empleados de Comercio, entre otros"*.<sup>52</sup>

Como explica el economista Mario Rapoport, el gobierno de Menem recurrió a la distribución de incentivos para cooptar a los dirigentes: *"En momentos en que los quebrantos financieros afectaban a algunos sindicatos u obras sociales, puso en manos de dirigentes adictos el manejo de la ANSSAL, organismo recaudador de los fondos de obras sociales. En otros casos, distribuyó*

<sup>48</sup> Artículo *"Histórico fallo de la Corte Suprema contra el monopolio de la CGT"*, en <http://abogados.infobaeprofesional.com>.

<sup>49</sup> Suplemento *"Nosotros Mismos"*. Pág. 2 y 3.

<sup>50</sup> GABETTA, Carlos: *"Necesaria democracia sindical"*, en Le Monde Diplomatique, el Dipló. Año VIII, N° 91. Enero 2007. Pág. 3.

<sup>51</sup> *Ibíd.*

<sup>52</sup> BRIENZA, Hernán: *Op. cit.* Pág. 4.

*posiciones de poder entre dirigentes de gremios de la administración pública, asignándoles apreciables recursos para pagar indemnizaciones, retiros voluntarios (...) En las privatizaciones, incorporó a los dirigentes al proceso de negociación, como fue el caso de los Programas de Propiedad Participada -es decir, la participación que lograron algunos sindicatos en las empresas del estado privatizadas en los años noventa- (...) así logró que varios sindicatos desistieran de la confrontación, optaran por la colaboración y, a la vez, aseguraran su supervivencia como organización”.*<sup>53</sup>

Parte de los beneficios que obtuvieron los sindicalistas por su apoyo a la política menemista fue la Ley 24.070, por la cual el Estado argentino se hizo cargo de todas las deudas de los sindicatos y de las obras sociales contraídas en el período 1989-1991.

Como describe Brienza, “en esos años fueron aprobadas la Ley Nacional de Empleos (Nº 24.013) sancionada en 1991, y la Ley de Reforma Laboral (Nº 25.013) - en la práctica una brutal flexibilización laboral - y una serie de decretos posteriores (...), que echaron por tierra los beneficios laborales sancionados por el propio peronismo en sus tres gobiernos anteriores. Esto generó un movimiento obrero pauperizado y flexibilizado y, por otro lado, dirigentes gremiales enriquecidos, los mismos que defeccionaban frente al poder”.<sup>54</sup>

### 2.5.3 NUEVOS ROLES Y DESAFÍOS DE LOS SINDICATOS

A principios de la década del `70 se produjo la expansión masiva de las empresas transnacionales, hecho característico del proceso complejo que se empezaría a conocer como “globalización”. Los sindicatos que habían logrado un espacio en la sociedad, como intermediarios entre las partes, comenzaron una nueva lucha con el sector empresarial.

En este contexto neoliberal se reformularon los mecanismos legales necesarios para obtener una mayor producción y mejores utilidades, por medio de la reducción de los costos laborales lo cual se conoce como flexibilización laboral. El Estado y los sindicatos perdieron la capacidad de intervenir en las relaciones de trabajo, lo que facilitó el camino para flexibilizar el orden público laboral hasta dejarlo librado a las fuerzas del mercado.

La globalización neutralizó el poder negociador del Estado Nacional, los partidos políticos y los sindicatos, lo que trajo aparejado una gran cantidad de personas marginadas del sistema laboral y de las seguridades materiales y sociales.

Según Ulrich Beck, la flexibilización no mejoró las condiciones existentes, sino que deterioró las relaciones laborales propiciando un alto grado de desempleo: “*Lo que se ha presentado como un remedio (la flexibilización laboral) no ha hecho más que ocultar la terrible enfermedad del paro, no*

---

<sup>53</sup> RAPOPORT, Mario: *Historia económica, política y social de la Argentina*. 2000; mencionado en BRIENZA, Hernán: *Op. cit.* Pág. 4.

<sup>54</sup> BRIENZA, Hernán: *Op. Cit.* Pág. 4.

*la ha curado en absoluto. Al contrario, cada vez es mayor el paro, así como los casos de trabajo a tiempo parcial, las precarias relaciones contractuales y la por el momento aun tranquila reserva laboral*".<sup>55</sup>

La flexibilización laboral y la pérdida de derechos determinaron nuevos desafíos para las entidades gremiales, quienes debieron ampliar su ámbito de actuación en cuanto comenzaron a atender necesidades y demandas de los trabajadores (tarea que por momentos se torna prioritaria antes que la función misma de base sindical), ante el descuido y olvido por parte del Estado e instituciones afines, de algunas de sus responsabilidades, desatención que genera una situación de abandono y desamparo en la población.

Al respecto, Harold Laski dice que *"los sindicatos en la actualidad han perdido algunas de las funciones que antes desempeñaban, o dicho de otra manera, algunos de estos roles han llegado a ser mucho menos determinantes en sus actividades, aunque también vale decir que han asumido nuevos desafíos ante los constantes cambios sociales"*.<sup>56</sup>

Otro rasgo para caracterizar a las organizaciones sindicales argentinas es la distinción entre grandes y pequeños sindicatos locales. Los pequeños son aquellos que cuentan con menos de cien miembros y dependen en gran parte de la ayuda continua del sindicato nacional. Sus autoridades trabajan en el oficio y deben administrar el sindicato después del trabajo, a diferencia de los grandes sindicatos locales que en gran parte emplean diez o más funcionarios full time.<sup>57</sup> Explica Di Tella que los sindicatos pequeños, por lo tanto, *"están obligados en mayor medida a recurrir al nacional para pedir ayuda en sus negociaciones y problemas locales (...) por esa razón, tienden a ser partidarios de un sindicato nacional fuerte, mientras que los grandes sindicatos locales luchan por el mantenimiento de la autonomía local"*.<sup>58</sup>

Siguiendo el planteo de este último investigador, los sindicatos orientan su acción desde una visión reformista pragmática o ideologista. La primera es la que busca a través de diversas formas, según las circunstancias, la mejora del nivel de vida de sus afiliados, como fin si no único, por lo menos absorbente. El reformismo ideologista, en cambio, se plantea al mismo tiempo que el incremento del nivel de vida de sus afiliados, la obtención de una sociedad mejor, ordenada de acuerdo con normas de justicia y a menudo incorporando valores socialistas.

Di Tella cree que *"el sindicalismo argentino tiene mayor inclinación hacia el pragmatismo en sus altos dirigentes y hacia el ideologismo en sus cuadros medios..."*.<sup>59</sup>

El mismo autor, presenta un listado de roles y funciones de los representantes sindicales, que se sintetiza a continuación<sup>60</sup>:

- líderes electos, pagos, dedicados exclusivamente a la función sindical, y que tienden a

<sup>55</sup> BECK, Ulrich: *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Pág. 93

<sup>56</sup> LASKI, Harold: *Los sindicatos en la nueva sociedad*. Pág. 10.

<sup>57</sup> DI TELLA, Torcuato (Compilador): *Op. cit.* Pág. 58.

<sup>58</sup> *Ibíd.*

<sup>59</sup> *Ibíd.* Pág. 19.

<sup>60</sup> *Ibíd.* Pág. 21.

autoperpetuarse debido a su superioridad de recursos frente a los adversarios

- funcionarios pagos, pero no electos del sindicato: delegados organizadores del interior, jefes de oficina de bienestar social o de otras actividades del propio gremio

- asesores legales y otros profesionales ligados al sindicato

- miembros de comisiones locales, no pagos, o delegados de taller o de sección, todos los cuales mantienen su empleo en la empresa aparte de la labor sindical, que se realiza en horas libres o a veces en horas de “permiso sindical”

- activistas de base, sin ningún cargo, pero que concurren a las asambleas y reuniones del sindicato

- participantes pasivos, que sólo ocasionalmente concurren a asambleas o a otras reuniones, llevados por los activistas o por vínculos de amistad, o ante eventos de particular trascendencia.

Cada uno de estos sectores puede tener a su vez vínculos y apoyos en otros gremios, o fuera del sindicalismo, en instituciones como la iglesia, los partidos políticos o el gobierno, o en las mismas empresas.

La dinámica interna de un sindicato consiste en gran parte en la lucha de los dirigentes electos por integrar los diversos elementos del diagrama, haciéndolos participar en la toma de decisiones sin perder el control del conjunto. Para ello utilizan sus recursos económicos y la disponibilidad de medios de movilidad y de comunicación, y pueden apelar a la lealtad del afiliado medio.

En general el enfrentamiento principal se da entre los jefes permanentes, pagos, que han sabido captar a la mayoría pasiva del sindicato, y los activistas de base, a veces aliados con miembros de comisiones locales. Afirma Di Tella que *“cuanta más influencia tengan los activistas de base y los miembros de comisiones locales, más democracia interna habrá, y más posibilidades de estructurar un reformismo ideologista”*.<sup>61</sup>

El problema para los dirigentes es que ellos deben motivar a los activistas de base a participar, pues son la “mano de obra” que se precisa para dinamizar la organización; pero si abren el juego excesivamente pueden cavarse su propia tumba y perder el control del sindicato, pues en la función de jefes a menudo se desgastan, por más limpia y transparente que sea su trayectoria. Esto se debe a que, por su posición, intermedia entre las bases y la patronal, inevitablemente tomarán actitudes más de compromiso que las que les gustarían a los activistas.<sup>62</sup>

Asimismo, manifiesta el mencionado sociólogo, se puede visualizar al afiliado medio, no muy interesado en la política sindical, como tironeado entre dos grupos igualmente minoritarios que se disputan su lealtad: *“el de los dirigentes electos nacionalmente, bastante burocratizados y desgastados aunque capaces de revalidar sus títulos en elecciones periódicas y el de los militantes de base, más de izquierda, que buscan una mayor confrontación con la patronal y que basan su*

---

<sup>61</sup> *Ibíd.*

<sup>62</sup> *Ibíd.* Pág. 22.

*apoyo en la cercanía social y emocional con el afiliado medio*".<sup>63</sup>

Di Tella opina, para concluir, que por más dedicados y genuinos que sean los líderes electos en su labor representativa, siempre habrá descontentos, pues la suma de aspiraciones y ambiciones es mayor que la de recursos existentes para satisfacerlas. *"Para que una organización sea posible y tenga algún sentido, es necesario que los objetivos de sus miembros puedan ser integrados. Cuanto más grande es un sindicato, mayores son las dificultades que presenta tal integración"*.<sup>64</sup>

Según lo explicado en apartados anteriores, el sindicalismo tiene una fuerte impronta peronista, vinculada a sus orígenes y nacimiento. Debido a esto, el movimiento obrero argentino *"tiene pendientes desde hace mucho tiempo dos materias importantes: la democratización interna y el divorcio definitivo entre "unicidad" sindical (una sola central obrera) y un partido político (el justicialismo), una mixtura que atenta contra la defensa real de los trabajadores"*.<sup>65</sup>

#### 2.5.4 SINDICATOS EN EL CONTEXTO NEOLIBERAL

Uno de los principales analistas en temas sindicales, Julio Godio, manifiesta que *"el neoliberalismo en la región trató de avanzar sobre los sindicatos, augurando su desaparición y fomentando los contratos individuales de trabajo y la competencia entre los trabajadores... la audacia neoliberal era inconsistente porque subestimaba la capacidad de resistencia de los sindicatos"*.<sup>66</sup> Es decir, aun a sabiendas de la fuerza de ese discurso global que conlleva la implementación de políticas de flexibilización laboral (lo cual deja poco margen para la actuación del sindicato), los gremios tienen la posibilidad de resistir desde su rol de mediadores entre las empresas y los empleados, porque aunque no asuman un papel de confrontación, permiten estabilizar las tensiones entre ambos sectores mediante una serie de negociaciones colectivas.

Sin embargo, esta situación se vuelve paradójica en palabras de Alfredo Zaiat quien plantea que *"en el estallido de la convertibilidad y en los dos años siguientes los sindicatos fueron un factor amortiguador de la profunda crisis. En concreto, fueron aliados silenciosos de los empresarios al no reclamar ajustes para los devaluados salarios..."*<sup>67</sup>

Un informe presentado por el Observatorio de Derecho Social de la CTA daba cuenta que una de cada cuatro negociaciones colectivas homologadas entre 2002 y 2006 establecían algún tipo de aporte obligatorio a favor del sindicato firmante del convenio, ya sea a cargo de los trabajadores, estén afiliados o no a dicho sindicato, de los empleadores, o de ambos.

El estudio se preguntaba hasta donde el ingreso regular y permanente de fondos, en algunos casos cuantiosos, por parte de la patronal a favor del sindicato, no afecta la propia autonomía de ese

---

<sup>63</sup> *Ibíd.* Pág. 16.

<sup>64</sup> *Ibíd.* Pág. 38.

<sup>65</sup> BRIENZA, Hernán: *Op. cit.* Pág. 4.

<sup>66</sup> GODIO, Julio citado en ZAIAT, Alfredo: *El poder de los sindicatos.* Panorama Económico.

<sup>67</sup> ZAIAT, Alfredo: *Ibíd.*

sindicato y, principalmente, los derechos de los trabajadores que aquel representa en la negociación. Optar por un modelo sindical autónomo del Estado, los patronos y los partidos políticos *“implica una decisión costosa: apostar a la construcción de la fuerza organizada de la clase trabajadora desde los intereses de la clase y sin depender más que de ella misma”*.<sup>68</sup>

Jorge García Ordales, investigador de la Universidad de Toronto y asesor del sindicato metalúrgico en Norteamérica, manifiesta que *“en los sesenta se produjo un cambio: se empezó a reconocer el rol democrático del sindicato, comenzó a ganar la idea de que una sociedad democrática necesita la voz de los trabajadores y los sindicatos son los que la llevan”*<sup>69</sup>. El académico plantea que es importante la presencia de los gremios para el ejercicio de la democracia porque *“así como existe la voz corporativa también debe aceptarse la voz sindical”*, aunque *“un sindicato corrupto evita la democracia, es un sindicato que destruye las posibilidades de la clase trabajadora”*<sup>70</sup>.

Continúa diciendo que a partir del final de los ochenta y principios de los noventa, hubo una vuelta a la cultura antisindical, con la introducción de la economía neoliberal. Junto con el ataque a la seguridad social, recrudeció el ataque al sindicato: los elementos discursivos de la cultura antisindical eran: *“es un grupo de interés al que sólo le interesa cobrar cuotas sindicales, sus dirigentes están interesados en adquirir más y más poder y no les interesan los trabajadores y que en realidad en una sociedad moderna los sindicatos no tienen razón de ser”*<sup>71</sup>.

En cuanto a la globalización, el sindicato se relaciona sufriendo y los primeros datos son la pérdida de afiliados, además la huelga no resulta eficaz como en otros tiempos... la huelga, que antes estaba destinada a lesionar la producción, ahora importa para lesionar la credibilidad y reputación de las empresas.

Ordales propone de modo concluyente que *“para poder golpear la reputación hay que establecer la lucha de una forma totalmente diferente, tiene que ser a través de contactos internacionales que puedan afectar la credibilidad internacional de las compañías. Importa el contacto con las comunidades, para que se vea el conflicto con los trabajadores, como también con los gobiernos y las entidades financieras”*<sup>72</sup>.

Para el Secretario General del CEC, Mario García, en el contexto local *“no sólo se busca una ley que regule la prohibición del trabajo en el día domingo sino que se puja por una legislación más justa y correcta contra las grandes cadenas extranjeras, aquellas que impulsaron este modelo económico neoliberal basándose en la consideración del día domingo y feriados como cualquier otro día laboral”*.

### 2.5.5 GRADO DE ACTUACIÓN DE LAS ASOCIACIONES SINDICALES

<sup>68</sup> GIULIANI, Juan Carlos (Secretario de Comunicación y Difusión de la CTA): *Autonomía o subordinación* en [http://www.primerafuente.com.ar/nota.asp?id\\_seccion=2&seccion=&id\\_nota=34117](http://www.primerafuente.com.ar/nota.asp?id_seccion=2&seccion=&id_nota=34117).

<sup>69</sup> ORDALES, Jorge García en <http://www.rionegro.com.ar/diario/debates/2007/03/25/5923.php>.

<sup>70</sup> *Ibid.*

<sup>71</sup> *Ibid.*

<sup>72</sup> *Ibid.*

Las asociaciones sindicales pueden clasificarse según el grado de actuación. De esta manera pueden enumerarse los siguientes tipos de entidades:

- de primer grado, que son los llamados sindicatos, uniones o gremios como es el caso de la organización objeto de estudio: El Centro de Empleados de Comercio.

- de segundo grado, que son las que reúnen asociaciones de primer grado y se denominan federaciones, en este caso la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios - FAECYS-

- de tercer grado, que son las confederaciones que agrupan a las asociaciones de primero y segundo grado, como es el caso de la Confederación General de Trabajo o CGT.

En consecuencia, surge una estructura de organización piramidal, en la cual la base está dada por sindicatos o uniones (asociaciones de primer grado), que tienen por afiliados a los trabajadores individualmente considerados; la parte media, por federaciones (asociaciones de segundo grado), cuyos afiliados son sindicatos, y la parte superior, por confederaciones (asociaciones de tercer grado), cuyos afiliados son las federaciones y gremios.

Mario García, Secretario General del CEC Villa María, explicó que el gremio de comercio está adherido a la FAECYS, de la cual es filial y acepta los estatutos de la misma.

## **CAPÍTULO 3**

### **EL CEC: UN GREMIO SOLIDARIO**

Después de haber repasado las nociones de institución y organización, en este capítulo se realiza un primer acercamiento al CEC como objeto de estudio del presente TFG.

#### **3.1 EL SINDICATO DE COMERCIO**

El Centro de Empleados de Comercio de Villa María fue fundado el 5 de Julio de 1913 con personería gremial N° 142 y tiene como objetivos la defensa profesional de los derechos laborales de los trabajadores de comercio y la prestación de servicios sociales en el marco de una actuación sin fines de lucro.

Es una entidad privada de carácter público, que cuenta con personería jurídica regulada por el Ministerio de Trabajo de la Nación y es un sindicato autónomo con independencia económica, administrativa y política, ya que los aportes de los trabajadores asociados se registran y manejan dentro del ámbito de la ciudad.

El CEC es una organización mediana en cuanto a su tamaño y el alcance de su actividad tiene carácter local y regional. Su sede está ubicada en la calle Buenos Aires 1341.

Entre el año 2008 y 2009 existían 998 empresas comerciales de la localidad y la región que estaban asociadas a la organización gremial, reuniendo un total de 4461 empleados de los cuales 2244 eran afiliados al CEC.

En cuanto a la relevancia del sindicato como respaldo legal de los empleados de comercio cabe señalar la preponderancia del rubro en la ciudad.

Villa María es un importante centro de producción, comercio y servicios con una vasta zona de influencia.

Un informe realizado por El Diario<sup>73</sup> en el año 2006, para lo cual se analizaron datos aportados por el municipio villamariense, indicaba que los comercios dedicados a la venta de ropa y sus accesorios ocupaban el segundo lugar como rubros preferidos para habilitar un negocio en la ciudad.

Asimismo, vale mencionar que la cantidad de comercios y empresas de servicios que operaban en la ciudad, durante el período de referencia de este TFG, eran aproximadamente 7.140 comercios, 1.415 empresas de servicios y 581 industrias<sup>74</sup>, lo cual demuestra la prevalencia de la actividad y la importancia del sindicato como cuerpo jurídico social-institucional para resguardar a un grupo numeroso de trabajadores.

---

<sup>73</sup> Informe de El Diario: *"El auge de la actividad comercial acompaña el crecimiento cotidiano de la ciudad"* en <http://www.eldiariocba.com.ar>. 2006

<sup>74</sup> Datos extraídos del Cuadernillo del Centro Estadístico Regional (CER) de la Municipalidad de Villa María. 2006. Pág. 33.

### 3.2 EL ORIGEN DEL CEC VILLA MARÍA

Las primeras manifestaciones orientadas hacia la organización de la clase obrera de Villa María surgen a fines del siglo XIX cuando se acentúa el proceso de expansión comercial urbana y se produce una acentuada explosión demográfica.

En un contexto nacional de intensas luchas sociales por mejorar las condiciones de vida y de trabajo, se sumó la incipiente clase obrera local que comenzó a desarrollar algunas acciones para reivindicar sus derechos como trabajadores.

En ese entonces los “dependientes” no gozaban de regímenes horarios determinados como tampoco de descansos en días festivos y domingos, pese a la existencia de una ordenanza provincial “caída en desuso” debido a que la clase propietaria villamariense argumentaba que esas disposiciones eran *“atentatorias de libertades y derechos garantizados por la Constitución, perjudican a los habitantes de campaña que aprovechan esos días de descanso para venir a la Villa para proveerse de artículos indispensables para su subsistencia y mandan suspender la vida normal, honesta y de provecho para que el pueblo pueda dedicarse con más empeño al juego, a los vicios y a la holgazanería”*<sup>75</sup>.

En la provincia de Córdoba, las primeras huelgas se produjeron entre los años 1895 y 1904 en demanda de mejores salarios y condiciones laborales, mientras que, paralelamente se fueron fortaleciendo algunas organizaciones sindicales pioneras del interior mediterráneo.

La actual ciudad de Villa María, en el año 1895, era un pequeño centro urbano con poco más de dos mil habitantes y singularizada por el desenvolvimiento comercial que surgió alrededor de la estación ferroviaria. La condición estratégica de este pueblo abierto en abanico vial hacia todos los puntos cardinales del país y centro ineludible del trasbordo de mercadería, impulsó las condiciones de intermediación en esa rama de servicios de la burguesía comercial local que acumuló grandes riquezas.

El Centro de Empleados de Comercio fue reconocido formalmente el 5 de julio de 1913, pero se encontraron notas que datan de 1897 en las cuales un grupo de empleados demandaba al intendente que regulara el horario de trabajo de los días domingo porque era excesivo.

Según la historia del sindicalismo mercantil en la ciudad, en el año 1897 *“los domingos eran los días de más trabajo comercial, se abría a las 5 ó 6 de la mañana y se cerraba a la 1 de la tarde... y se volvía a abrir a la puesta del sol”*<sup>76</sup>.

Debido a esta situación un día se reunieron unos cuantos dependientes, entre ellos Plácido Paz, Heráclito Peña, Galíndez, Abraham Juárez, Juan Pereira, entre otros y fueron a ver al intendente municipal Fermín Maciel *“para que presentara una Ordenanza Municipal disponiendo que las casas de negocios se cerrarían los domingos a las 12hs y no se abrirían hasta el lunes*

<sup>75</sup> CALVO, Bernardino: *Historia del CEC*. Pág. 7.

<sup>76</sup> *Ibíd.* Pág. 8.

*siguiente*<sup>77</sup>. Los jóvenes trabajadores mercantiles fueron recibidos por el intendente quien acogió con simpatía el pedido. Entonces el proyecto de Ordenanza se sometió a votación y con una mayoría de votos a favor, fue aprobado.

Según José Pedernera *“correspondió así a Villa María el honor de ser el primer pueblo en el país que consagró tal conquista en beneficio de los empleados de comercio”*<sup>78</sup>.

Las organizaciones sindicales que en el período 1880-1900 se afirmaron en el país, principalmente en Buenos Aires, todavía no protegían a la clase obrera villamariense expuesta a la propia indefensión de su naturaleza incipiente. Sumado a esto, a comienzos del siglo XX no existía *“ninguna ley en el orden nacional que protegiera a los obreros, ni reglamentara las relaciones de trabajo en las nacientes industrias manufactureras, comercios y servicios varios”*<sup>79</sup>. Recién en la segunda década del siglo pasado, fueron sancionadas las primeras leyes de protección al trabajo: la del descanso dominical, la reglamentaria del trabajo de mujeres y menores, la de accidentes de trabajo y la de trabajo a domicilio. Pero en Villa María, la denominada *“ley de descanso dominical”* no se cumplía y la Ordenanza del año 1897 había sido reformada, disponiendo la apertura de los comercios los domingos y feriados por la mañana, en algunos meses del año.

Además de los domingos, los empleados de comercio trabajaban todos los días durante no menos de 18 horas y estas largas jornadas no eran ocupadas totalmente en la venta de mercadería sino en *“operaciones tales como barrido, limpieza, arreglo del negocio -antes de abrirlo y luego de cerrarlo-, arqueo de caja, arreglo de mercaderías, etc. a veces hasta pasada la medianoche. El descanso estaba sujeto al capricho del patrón, quien le concedía varias horas de salida cada cierto tiempo... gran parte de los dependientes dormía en el propio comercio donde trabajaba, en pésimas condiciones de higiene, ya sea sobre el mostrador o en sótanos húmedos. Muchos comían también allí, pero la comida era mala y lo hacían cuando el patrón lo mandaba o el trabajo lo permitía. Las penosas condiciones laborales además les impedían instruirse o disfrutar del menor espacio de tiempo libre”*<sup>80</sup>.

Desde principios del siglo XX, los empleados de comercio de todo el país se agruparon en torno a la *“Unión Dependientes de Comercio”*.

Las constantes luchas de los trabajadores mercantiles fundadas en la exigencia simple de que se cumplieran las disposiciones legales vigentes dieron sus frutos ya que el 9 de julio de 1907 los empresarios concedieron por primera vez el día libre, cediendo ante uno de los reclamos más perseverantes de los dependientes. De este modo, lentamente y con dificultades pero con perseverancia, los empleados de comercio fueron incorporando al patrimonio de sus reivindicaciones

---

<sup>77</sup> *Ibíd.* Pág. 10.

<sup>78</sup> PEDERNERA, José mencionado en CALVO, Bernardino: *Op. cit.* Pág. 10.

<sup>79</sup> CALVO, Bernardino: *Op. cit.* Pág. 11.

<sup>80</sup> *Ibíd.* Pág. 12.

algunos de los derechos reconocidos por la legislación nacional que eran ignorados por las patronales del interior.

El 5 de julio de 1913 un conjunto de personas promovió el surgimiento del Centro de Empleados de Comercio de Villa María con la decisión de sostener y afirmar las reivindicaciones del conjunto de los trabajadores mercantiles y para constituirse en un referente del movimiento obrero local. La primera reunión destinada a dar forma orgánica a esta nueva expresión sindical tuvo lugar en el restaurante “Central”. La iniciativa de *“fundar una asociación que tenga por base principal la unión gremial, mejora de condiciones profesionales y cultural e intelectual de todos sus miembros”*<sup>81</sup> había sido de Serafín Rodríguez, José Uruñuela, Claudio Gainza y Alfonso Alcázar.

En esa oportunidad quedó formada la primera comisión directiva del Centro de Empleados de Comercio y de la Industria (CECI) y por votación secreta resultaron electos: Presidente: Adolfo de Mauro, Vicepresidente: Pedro Quaino, Secretario: Alfonso Alcázar, Tesorero: Jorge Vigoroux, un Prosecretario, un Protesorero y nueve Vocales.

En la Asamblea siguiente que se efectuó el 31 de julio de ese mismo año, fueron aprobados los primeros estatutos de la entidad, e inmediatamente después el CECI analizó las situaciones referidas al cierre de los comercios y al horario fijo.

La organización desde su creación tuvo varios nombres: en un principio fue Unión de Empleados de Comercio, luego se llamó Centro Unión de Empleados de Comercio y definitivamente en el año mencionado adquirió la denominación actual.

---

<sup>81</sup> Ibid. Pág. 16.

## CAPÍTULO 4

### PROPUESTAS DE ABORDAJE DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN CLAVE ESTRATÉGICA

Cabe señalar que cada institución tiene sus particularidades, según su entorno, los vínculos que mantiene con sus distintos públicos, su historia, su cultura, las marcas personales e identitarias que proyecta y los modos específicos de establecer relaciones de comunicación (todo lo cual genera una imagen que se construye en la mente de los públicos).

En una institución, la comunicación es constitutiva porque integra la totalidad de los mensajes emitidos por la organización, que voluntaria e involuntariamente, consciente e inconsciente la misma emite. La comunicación atraviesa toda la actividad organizacional y está presente en la institución desde sus comienzos, desde el proceso de formación y organización de la misma. Todo lo que hace una entidad es comunicación; una organización siempre comunica.

A continuación, se presenta el marco teórico-metodológico para el abordaje de la institución CEC Villa María, desde una perspectiva integral de la comunicación.

#### 4.1 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: SUS PILARES

Vale recordar, que este Trabajo Final de Grado se basa en la concepción de Comunicación Estratégica planteada por Daniel Scheinsohn, quien señala que dicho enfoque ideológico se apoya en tres pilares: lo sistémico, lo constructivista y lo interdisciplinario.<sup>82</sup>

El enfoque **sistémico** se ocupa de ver las interrelaciones dentro de una organización para lo cual realiza una lectura de manera circular. Esta noción de causalidad circular sostiene que *“ningún suceso o conducta es la causa o es causado por otro suceso o conducta de manera aislada, sino que cada uno de estos sucesos y conductas están interrelacionados circularmente con muchos otros sucesos...”*. En consecuencia, se parte de la premisa *“la totalidad es mayor que la suma de las partes”*, lo que significa que la afectación de uno de los elementos que componen un sistema afecta al resto. De este modo, todo tiene que ver con todo, por lo que ha de prestarse atención a la totalidad del sistema.

El **constructivismo** enuncia que los objetos y/o eventos que los sujetos conocen son construcciones mentales, ya que la realidad siempre es una realidad “mediada” e “interpretada” por los sujetos, por eso hay tantas realidades como personas existen.

Siguiendo este argumento, se entiende que toda descripción de un fenómeno organizacional es parcial. Todos los elementos que se recortan, seleccionan y priorizan; las conexiones y relaciones

---

<sup>82</sup> SCHEINSOHN, Daniel: *Más allá de la Imagen Corporativa. Como crear valor a través de la Comunicación Estratégica*. 2º edición. Pág. 20 - 31.

que se establecen entre estos elementos dependen tanto del objeto analizado (organización) como de la mirada y el marco conceptual de quien observa.

La Comunicación Estratégica articula operativamente muchas disciplinas especializadas y especializaciones de esas disciplinas, razón por la que es entendida como *interdisciplinar*. Es decir, que para poder operar estratégicamente la función comunicación es necesario un trabajo interdisciplinario. En este diálogo deberán participar todas las áreas responsables del devenir organizacional: producción, finanzas, marketing, recursos humanos, contables, legales, sistemas, comunicación, entre otras.

El modelo de Comunicación Estratégica es un modelo sistémico, contingente, principalmente interesado en la afectación mutua de los elementos que lo componen, y el que entiende a la comunicación como un proceso complejo, dinámico y continuo. Dicha modalidad consiste en un conjunto de prácticas operativas, sustentadas en un corpus teórico que las legitima, y se implementa mediante programas de intervención. Por esta razón puede ser vista como una “disciplina profesional”.

“Comunicación Estratégica” es una hipótesis de trabajo que permite gestionar el proceso comunicativo, mediante la búsqueda de una coherencia significativa, para lo cual es necesario “coherencia” entre: lo que se pretende comunicar y lo que se comunica, entre lo que se comunica implícita y explícitamente, entre los propósitos y los medios para alcanzarlos y entre lo que se declara y lo que se actúa.

Las organizaciones son universos significantes y la comunicación es un hecho fundante de las relaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella. Por eso este modelo de gestión se sustenta en una serie de axiomas explicatorios del fenómeno comunicacional, fundamentalmente aquel que plantea que una organización siempre comunica algo, tanto si es mediante un accionar consciente o inconsciente, porque toda conducta conlleva un valor comunicativo: todo comunica<sup>83</sup>... “*es imposible no comunicar*”.

Se puede hacer referencia a dos perspectivas denominadas *metáforas organizacionales* (mecanicista y organicista) que permiten abordar la problemática organizacional y se ocupan de describir los diferentes fenómenos que acontecen en ellas.

La metáfora mecanicista piensa en las empresas como si fueran máquinas, presenta una perspectiva de sistema cerrado al igual que un mecanismo de relojería (engranajes interconectados) y se caracteriza por postular que “*la problemática empresarial tiene alta predictibilidad y certidumbre*”<sup>84</sup>. Es decir que el funcionamiento de la institución responde a un mecanismo, el cual es predecible y permite saber qué elemento se puede romper y que parte puede fallar en algún momento.

---

<sup>83</sup> SCHEINSON, Daniel: *Comunicación Estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. 5ª edición. Pág. 27.

<sup>84</sup> SCHEINSON, Daniel: (2000). *Op. cit.* Pág. 34 - 35.

La segunda perspectiva concibe a la organización como un organismo vivo, un sujeto dinámico y en permanente cambio, con rasgos particulares y con la capacidad de modificarse y adaptarse al contexto. Por esta razón, debe ser analizada desde un pensamiento sistémico, ya que la afectación de uno de los componentes del sistema afecta a la totalidad. La metáfora organicista es la que se *“acerca a la perspectiva de los sistemas abiertos”* según la cual se entiende que las instituciones (al igual que los organismos vivos) dependen de un amplio entorno para sus variados requerimientos de sustento y en consecuencia *“la problemática organizacional es contingente y la predictibilidad es relativa”*<sup>85</sup>.

A los fines del TFG, esta última concepción es la que será utilizada como punto de partida en el desarrollo del mismo, ya que se adhiere a la idea de organización entendida como un sujeto con historia y en continuo movimiento.

Como punto de partida, el modelo propuesto por Daniel Scheinsohn<sup>86</sup> servirá para el abordaje metodológico de la organización, ya que presenta un esquema de análisis con seis áreas de intervención (Personalidad, Identidad, Cultura, Vínculos, Comunicación e Imagen), que permite desagregar las dimensiones y temáticas institucionales para estudiarlas en su especificidad, pero a la vez entendiendo que las mismas están permanentemente interrelacionadas. Este planteo tiene la ventaja de ser un modelo simple, práctico y de fácil aplicación.

Pero como este modelo tiene una orientación más cercana a la realidad empresarial, y considerando que no puede trasladarse dicha guía a organizaciones que tienen otras finalidades, otras formas de relación y otros objetivos (distinta naturaleza), es que se llevará a cabo un cruce con miradas de otros autores que entiendan a la comunicación como un fenómeno de mayor complejidad y más abarcativo. La *“comunicación corporativa estratégica”* se refiere principalmente a la empresa privada, a su contexto, circunstancias y a su lógica de funcionamiento, por lo que la comunicación es tomada como una herramienta de gestión, con una dirección estratégica orientada a fines. Por este motivo, es que se recurrirá a otros enfoques teóricos para lograr un trabajo integral de comunicación donde el proceso de intercambio de sentidos sea entendido como un universo más complejo, en el que intervienen diversos elementos y situaciones que forman parte del interjuego de emisión y recepción de mensajes en los escenarios institucionales.

Por último, las etapas de *“Diagnóstico”* y *“Planificación Estratégica en Comunicación”* serán trabajadas desde una óptica integradora de los aportes de diversos autores, pero especialmente tomando como punto de partida la propuesta de Paul Capriotti quien desarrolla una guía donde se mencionan los siguientes pasos: realizar un análisis situacional para ver fortalezas y debilidades de la organización, determinar los escenarios estratégicos de intervención y establecer la estrategia global a implementar. A su vez la obra de Ezequiel Ander Egg sobre elaboración de proyectos, servirá como orientación práctica para la puesta en marcha de tareas concretas.

---

<sup>85</sup> Ibid. Pág. 35 - 36.

<sup>86</sup> Daniel Scheinsohn es un autor reconocido en el campo de la Comunicación Institucional por haber registrado la noción de Comunicación Estratégica.

Entonces, una vez efectuado el diagnóstico del objeto de abordaje, se detectarán emergentes sobre los cuales implementar acciones de comunicación y luego se procederá al diseño del Plan Director con sus correspondientes programas y proyectos.

## 4.2 DIMENSIONES DE ANÁLISIS

Daniel Scheinsohn menciona seis áreas o temáticas de intervención comunicacional, que son los campos operativos sobre los cuales la Comunicación Estratégica diagnóstica, pronóstica e interviene. Las mismas están interrelacionadas y se multideterminan mutuamente<sup>87</sup>:

### 4.2.1 PERSONALIDAD CORPORATIVA<sup>88</sup>

Todas las instituciones tienen personalidad, la cual *“es la resultante única, dinámica e irrepetible de una configuración de factores, de los que emerge la singularidad”* de esa forma social.

La personalidad corporativa es aquello que constituye a una entidad *“para que sea tal y no otra”*. Es como una operación de distinción compuesta por tres esferas, que van desde lo más interno hacia lo más externo de la organización: un Centro Psíquico (Endopersonalidad), una Mesopersonalidad y un Cuerpo Corporativo (Exopersonalidad). La personalidad es el resultado de la interacción de estos elementos.

#### 4.2.1.1 ENDOPERSONALIDAD (CENTRO PSÍQUICO)

Scheinsohn señala que sus componentes son:

- **Misión:** *“es la razón de ser”* de la institución. Cuando definimos a la misión estamos estableciendo a qué negocio se dedicará la organización. Es un propósito a largo plazo. La misión *“delimita el campo de acción”*, con el propósito de concentrar los recursos y esfuerzos de la entidad. Es probable que en su devenir la corporación cambie o amplíe su misión (diversificación).

Paul Capriotti dice que las instituciones disponen de una filosofía corporativa establecida para alcanzar metas y objetivos: son los *“principios básicos por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales”*<sup>89</sup> e incluye las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Es decir, que la filosofía representa lo que la institución *“quiere ser”*. La misma a veces viene definida por el fundador en el caso de que esa persona establezca cómo se deben hacer las cosas o bien porque esas pautas se observen a través de su conducta o liderazgo; pero en muchas ocasiones no existe ese líder que marca la dirección a seguir, sino que es la gerencia de la corporación la que debe establecer las pautas fundamentales

<sup>87</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2000). *Op. cit.* Pág. 47.

<sup>88</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2001). *Op. cit.* Pág. 33 - 51.

<sup>89</sup> CAPRIOTTI, Paul: *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa.* Pág. 141.

de comportamiento de la organización. La filosofía corporativa debe ser desarrollada, discutida, consensuada y compartida por todos los miembros de la entidad.

Así, según este último autor, la misión de la organización establece “qué es y qué hace la compañía” y estará definida en términos de “satisfacción de necesidades de los públicos” con los que la misma se relaciona.

- **Creencias:** “*son aquellas ideas o principios que una institución acepta como válidos y que son base para sus actuaciones*”.

- **Valores:** “*son las cualidades que las entidades desean alcanzar y mantener permanentemente en sus actos*”.

En palabras de Capriotti, representan el “*cómo hace*”<sup>90</sup> la organización sus negocios, cuáles son los principios profesionales y de relación.

- **Objetivos:** “*son propósitos concretos a corto o mediano plazo, que la organización pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo a sus creencias y valores. Un objetivo ha de poseer tres componentes: intención, medida y plazo. La intención concreta, la medida determina un umbral y el plazo fija un horizonte temporal*”.

- **Actitudes:** “*es la orientación y exteriorización en las conductas corporativas*”, que un cuerpo social manifiesta respecto a determinados aspectos.

Se habla de un centro psíquico maduro cuando las actitudes tienden a estar en armonía y correspondencia con las creencias y valores.

El centro psíquico corporativo orienta a la institución de dos formas:

- estableciendo su rumbo y su carácter básico
- determinando las iniciativas y actuaciones

- **Visión:** es el “*conjunto de ideas generales que constituyen el concepto de aquello que la organización es y quiere llegar a ser en un futuro*”.<sup>91</sup> La visión permite contar con un direccionamiento y explicita el modelo idealizado de entidad que se pretende alcanzar. Este rasgo se manifiesta de algún modo a través de la misión, los objetivos y todos los elementos que componen la personalidad y se hace tangible en los proyectos corporativos.

Por su parte, Paul Capriotti define la “Visión Corporativa” como el rasgo que señala “*adónde quiere llegar la organización, es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Es la ambición de la compañía, su reto particular*”<sup>92</sup>.

---

<sup>90</sup> *Ibíd.* Pág. 142.

<sup>91</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2000). *Op. cit.* Pág. 69.

<sup>92</sup> CAPRIOTTI, Paul: *Op. cit.* Pág. 143.

#### 4.2.1.2 MESOPERSONALIDAD

Según Daniel Scheinsohn, está constituida por los siguientes elementos:

- **Carácter:** tiene como función *“encauzar todos los recursos para la consecución de sus propósitos”*.

El carácter corporativo es la voluntad organizadora y ejecutora de la personalidad. Mientras que el centro psíquico fija propósitos, el carácter es el que encauza las capacidades de la organización para concretarlas.

Posee un aspecto estructural (se refiere a la forma que la corporación da a su estructura para funcionar con respecto a: “jerarquías” -distintos niveles jerárquicos-, “funcionalidad” -división departamental, staff, línea y otros grupos funcionales-, “centralidad” -grados de inclusión e implicancia-) y un aspecto dinámico (se refiere a la metodología con la que se aborda el aspecto disciplinario y la normativa: “naturaleza de las normas” -indicativas, restrictivas y prohibitivas-, “alcance” -generalidad y parcialidad/áreas determinadas- y “nivel de formalización” -documentadas y no documentadas-).

- **Sistemas:** son un aspecto esencial de la personalidad corporativa, ya que son *“un modo de autoexpresión que tienden a la eficacia y a la coordinación”*. Ha de tenerse en cuenta que los sistemas son un elemento de la empresa y no la empresa misma.

La eficacia de los sistemas depende del rumbo fijado por el centro psíquico y de la voluntad propia del carácter corporativo.

- **Destrezas:** son *“hábitos corporativos en los que la empresa se destaca; caracterizan su comportamiento y la diferencian de los demás”*. Son hábitos que se procuran realizar con una alta competitividad.

#### 4.2.1.3 EXOPERSONALIDAD (CUERPO CORPORATIVO)

El cuerpo corporativo, tal como lo plantea Scheinsohn, es *“el aspecto más externo de la personalidad corporativa”*.

Dicho elemento es el medio por el cual se expresa toda la personalidad corporativa. Lo conforman *“negocios (productos y servicios), materias primas, dinero e inversiones, instalaciones, maquinarias y equipamientos, tecnología entre otros”*.

La exoperpersonalidad está compuesta por un conjunto de elementos muy heterogéneos que permiten conocer a primera vista el estado de salud de la organización.

#### 4.2.2 IDENTIDAD<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2001). *Op. cit.* Pág. 53 - 67.

La identidad es *“indiferenciación, es ser igual a sí mismo (es lo único e idéntico a sí mismo). Pero también es diferenciación, es la distinción frente a lo otro, lo diferente a sí, a la propia naturaleza”*.

Es el producto del interjuego dialéctico entre aquello con lo que la institución ha nacido, aquello en lo que ella se ha convertido, pero por sobre todo aquello que ella decide ser.

Muchos autores simplifican el término identidad y lo limitan al conjunto de elementos visuales que identifican a una organización. De esta manera dejan de lado ciertos aspectos fundamentales como los rasgos axiológicos y conductuales.

El conjunto de signos estrictamente visuales conforma lo que se denomina identificación físico-visual, la cual contempla entre otros elementos: isologo, papelería, carteles y letreros indicadores internos y externos, pintura interior y exterior, colores y símbolos en vehículos, diseño de productos, características de embalajes y concesionarios.

En el marco de la Comunicación Estratégica, la noción de identidad no se reduce a esta idea, sino que se refiere a una representación ideológica que la entidad va generando con su actuación.

Se puede denominar identidad institucional al *“conjunto de atributos elegidos y asumidos como propios por la organización; estas características constituyen el texto de identidad corporativa”*.

La identidad es lo que individualiza a una institución, la distingue y diferencia de las demás organizaciones. Scheinsonh denomina *“Rasgos Identificatorios Corporativos (RIC)”*<sup>94</sup> a aquellos atributos que permiten a la entidad autodefinirse y que se constituyen en parte indisociable de su razón de ser.

El texto de identidad se perfila a partir del procesamiento, análisis y comparación de rasgos identificatorios de la organización en relación a sí misma y en relación a otras instituciones análogas. A través de esta sistematización de datos, surge un listado de los atributos más acordes para la consecución del proyecto corporativo, los cuales generalmente son los más positivos y se llaman *“Atributos Óptimos”*<sup>95</sup>. De este modo, el texto de identidad es el documento en el cual se exponen los atributos óptimos. La elección de estos últimos surge en el espacio donde coinciden las características reales o potenciales de la institución con los atributos esperados por los públicos -en relación a la satisfacción de expectativas que se tienen acerca de ella-.

El discurso corporativo es *“la forma de autorrepresentación”* que la organización asume. Según Scheinsonh se pueden establecer cuatro tipologías discursivas:

- el discurso autorreferencial: es el que pone énfasis en la identidad del sujeto emisor, en su poder, autoridad y dominio. Con este discurso la entidad expresa lo que ella es y se posiciona como centro, enfatizando sus rasgos personales antes que la búsqueda de complicidad con los públicos.

<sup>94</sup> SCHEINSONH, Daniel: (2000). *Op. cit.* Pág. 105.

<sup>95</sup> *Ibíd.* Pág. 106.

- el discurso de la actividad: expresa lo que la institución hace, está orientado al sector de la actividad en que la misma se desempeña. Esta configuración de sentido también suele apelar al “cómo lo hace” y señala las ventajas diferenciales del “saber hacerlo”.

- el discurso de la vocación: la entidad destaca el beneficio que ofrece a sus públicos. Esta estrategia discursiva enuncia las necesidades de los distintos interlocutores de la organización, el “para qué lo hago”.

- el discurso de relación: se centra en la relación que la institución mantiene con sus públicos; manifiesta el compromiso vincular.

Por su parte, Paul Capriotti la define como “*el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones*”<sup>96</sup>. Para este autor, la identidad es la conjunción de la historia, la ética y la filosofía de trabajo y también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. De este modo, tiene su expresión básica en la forma de actuar y en la manera como la entidad desarrolla sus ideas y acciones, es decir, en la “*Cultura de la organización*”<sup>97</sup>.

Por último, la identidad es el conjunto de atributos biológicos, psicológicos, y axiológicos que sirven para homologarse y diferenciarse con los semejantes. Es todo aquello que singulariza a la institución, los rasgos organizadores con los que se reconoce a sí misma y con los cuales quiere ser reconocida por sus públicos.

La noción de Identidad remite al concepto de Proyecto Corporativo, que es el “*conjunto de proposiciones, organizado para orientar los objetivos estratégicos de la corporación; se basa en ciertos principios y se instrumenta a través de determinadas políticas de acción*”.<sup>98</sup> El proyecto corporativo reúne todos los intereses de la institución y es útil para guiar con un rumbo claro y determinado el desempeño de la entidad.

El proyecto institucional es “*el fruto de una profunda reflexión por parte de la corporación respecto de sus principios fundacionales, su historia y sus aspiraciones*”.<sup>99</sup>

#### 4.2.3 VÍNCULO INSTITUCIONAL<sup>100</sup>

Desde la concepción de Comunicación Estratégica se propone entender la problemática de los públicos desde una perspectiva vincular, que particulariza la relación que los diferentes públicos mantienen con una organización específica. El cambio del término “público” a “públicos” reconoce las características diferenciales y particulares de cada grupo. Pero si bien existe un vínculo diferente

<sup>96</sup> CAPRIOTTI, Paul: *Op. cit.* Pág. 140.

<sup>97</sup> CAPRIOTTI, Paul: *La Imagen de Empresa. Estrategia para una Comunicación Integrada.* Pág. 108.

<sup>98</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2000). *Op. cit.* Pág. 104.

<sup>99</sup> *Ibid.*

<sup>100</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2001). *Op. cit.* Pág. 87 - 100 / (2000). *Op. cit.* Pág. 115 - 165.

con cada público, estos vínculos forman parte del *vínculo institucional global con el “Gran Público”*<sup>101</sup> (pues todos los grupos conforman el público global).

Los públicos poseen determinados intereses y sobre la base de éstos estructuran las expectativas que poseen hacia la organización. Por su parte, la institución también posee determinados intereses hacia los distintos públicos y a partir de ello estructura las expectativas que tiene hacia los diferentes grupos.

La segmentación de públicos (subgrupos que comparten rasgos e intereses similares) sirve para reconocer los intereses y expectativas particulares de cada agrupamiento con el propósito de elaborar una diferenciación de mensajes. Mientras que la segmentación elabora una adaptación del público a las expectativas comunicacionales de la entidad, la diferenciación de mensajes es una adaptación de la organización a las expectativas de los públicos.

Para lograr una comunicación efectiva, se han de diferenciar los mensajes según el público al que estén dirigidos. Estos mensajes se denominan “mensaje clave” y no son una pieza comunicacional concreta sino *“un mensaje-síntesis que se espera que construya un público determinado, como resultante de las acciones comunicacionales. Es decir, que el mensaje clave es un resultado comunicacional que se propone lograr en un público a través del planeamiento, diseño y transmisión de todos los mensajes dirigidos a dicho público, con el propósito de conseguir un impacto determinado”*<sup>102</sup>.

Según lo planteado anteriormente, así como cada uno de los vínculos que la organización mantiene con los distintos públicos se inscribe en un vínculo institucional con el “Gran Público”, cada uno de los “mensajes clave” correspondientes a cada segmento debería desprenderse de un “mensaje clave corporativo” correspondiente a este gran público. Dicho “mensaje clave corporativo” es el resultado comunicacional esperado (Imagen) a partir de la Identidad organizacional definida. De este “mensaje clave corporativo” deben surgir todos los “mensajes clave” dirigidos a los públicos específicos. El mensaje clave institucional emerge del texto de identidad (atributos óptimos).

Para elaborar una primera diferenciación básica de los mensajes clave se puede utilizar un mapa de públicos, que es un documento que permite visualizar los públicos en que se segmenta al Público. El mapa de públicos es un esquema operativo que representa el complejo campo social en el que la organización está inmersa, esclarece el escenario comunicacional mediante la confección de un listado que enuncia todos los públicos con los cuales la entidad se comunica. Esta operación de segmentación de públicos consiste en subdividir y desagregar al “Público” y, a su vez, los “públicos” podrán ser divididos en “sub-públicos” cuando sea necesario.

El mapa de públicos servirá para describir las relaciones vinculares ya que posibilitará establecer tipologías que permitan elaborar análisis. Las categorías que se tienen en cuenta en este gráfico analítico son: 1) el tipo de público, incluye los públicos que la organización considera

---

<sup>101</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2000). *Op. cit.* Pág. 117.

<sup>102</sup> *Ibíd.* Pág. 123.

relevantes para su desempeño en la dinámica comunicacional, 2) las variables tipológicas, que logran describir cualitativamente cada público conforme las necesidades de la institución, entre las cuales figuran entre otras: poder de los públicos (permanente o transitorio), posición (detractores, aliados, benéficos, aliados potenciales), conocimiento de la organización (profundo y global, global poco profundo, parcial), importancia de los públicos para la entidad (fundamental, relativa, coyuntural), composición (macrogrupo homogéneo, microgrupo homogéneo, macrogrupo heterogéneo, microgrupo heterogéneo), influencia (líderes de opinión, intermediarios, neutros), 3) el conjunto de expectativas (CEXs) que emergen de los sistemas de intereses que caracterizan a los públicos, como por ejemplo: obtener información actualizada, facilidad de acceso a la información (periodistas), seguridad, beneficios y buen clima laboral (empleados), buena calidad de los productos (consumidores), cumplimiento de los compromisos tributarios (entes recaudadores), generación de fuentes de trabajo (gobierno), 4) descriptores (geográficos, sociales, económicos, demográficos, de comportamiento, entre otros), 5) mensajes clave, que se definen a partir de los conjuntos de expectativas correspondientes a cada público.

LISTADO DE PUBLICOS	VARIABLES TIPOLOGICAS			CONJUNTO DE EXPECTATIVAS (CEX)	DESCRIP-TORES	MENSAJE CLAVE
	variable 1	variable 2	variable n			
PUBLICO <sub>1</sub>						
PUBLICO <sub>2</sub>						
PUBLICO <sub>3</sub>						
PUBLICO <sub>4</sub>						
PUBLICO <sub>5</sub>						
PUBLICO <sub>n</sub>						

**Mapa de públicos - Daniel Scheinsohn**

La problemática del vínculo consiste en intentar articular los sistemas de intereses y motivaciones de los públicos con el sistema de intereses de la entidad. El estudio de los CEXs de cada grupo permitirá inferir el mensaje clave correspondiente, o sea, segmentar los públicos y diferenciar los mensajes.

El posicionamiento es el conjunto de actividades que se instrumentan para articular la segmentación y la diferenciación con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente de los públicos.

La lectura de la posición mental (o mindset) que ocupa la organización en cada uno de los públicos se realiza a través de atributos. El posicionamiento incluye tres clases de mindsets: el actual, el meta y el ideal.

El mindset actual es la posición mental que la entidad ocupa en los públicos en un momento dado; se corresponde con los atributos asignados a la institución por parte del público. Debe asimismo ser considerado el posicionamiento de organizaciones análogas y/o referenciales.

El mindset meta sirve para poder optimizar el grado de compatibilización entre el actual y el ideal sobre la base de las limitaciones y potencialidades existentes. Constituye la intención por parte de la entidad de ubicarse en una determinada posición en la mente del público; es el máximo grado de compatibilización posible entre los otros dos mindsets.

El mindset ideal es el máximo satisfactor. Representa los atributos esperados por los públicos según sus conjuntos de expectativas. Su existencia no necesariamente es real, simboliza algo: los atributos a los que los públicos aspiran y el máximo nivel de satisfacción de esas expectativas.

En palabras de Scheinsohn, el posicionamiento *“revela las posiciones que la empresa ocupa en la mente de los diferentes públicos, determinando los atributos corporativos que son relevantes para cada uno de esos públicos”*.<sup>103</sup>

Existen tres niveles de análisis del posicionamiento: el posicionamiento segmento, que es el analizado con un público en particular de acuerdo con su conjunto de expectativas; el posicionamiento corporativo, que es la síntesis de la totalidad de los posicionamientos segmento; y el posicionamiento genérico, que es una categoría de análisis referida a la comparación referencial con organizaciones análogas.

Esta posición de la organización se define a partir de la *“hipersegmentación de públicos y de la correspondiente hiperdiferenciación de mensajes”*<sup>104</sup>. Pero la selectividad de los mensajes que llegan a los distintos públicos necesitan estar integrados, pues los destinatarios vivencian los diferentes mensajes como un mensaje mediático global de la entidad; la importancia radica en alcanzar la integración comunicacional como factor fundamental para lograr el éxito a través de la coherencia.

Así como, anteriormente, se indicó que el mapa de públicos funciona como instrumento de relevamiento y análisis de datos vinculares, *la matriz analítica de posicionamiento CEXual (MAP)* servirá para exponer un esquema sintético de la relación entre la segmentación y la diferenciación. El MAP está compuesto por columnas que representan la actividad de segmentación, es decir, los diferentes conjuntos de expectativas (CEXs) y atributos esperados por los públicos, y por filas que describen la actividad de diferenciación, o sea, la respuesta que la organización ofrece a través de diversos mensajes clave que vehiculizan paquetes de atributos según los vínculos.

Scheinsohn señala que *“los públicos tienen un rol plenamente activo... los públicos deben ser considerados como un elemento creativo en el proceso de comunicación”*<sup>105</sup>.

De esta manera, el vínculo es *“la relación que mantiene una institución con sus públicos”*. La organización tendrá *“tantos vínculos como personas sean las que se relacionen con ella”*. El vínculo

---

<sup>103</sup> Ibíd. Pág. 140.

<sup>104</sup> Ibíd. Pág. 158.

<sup>105</sup> Ibíd. Pág. 135.

institucional sirve para trazar planes de acción, que orienten a la relación que la entidad desea mantener con sus públicos.

Todo vínculo es una estructura compleja, que incluye a un sujeto y a un objeto, la interacción que hay entre ambos, y en la que se suscitan momentos de comunicación y aprendizaje. El mismo es una estructura dinámica y en continuo movimiento.

En un vínculo, las relaciones no son simples y lineales sino complejas y circulares; círculos de causalidad mutua, en donde sujeto y objeto interactúan, se definen y retroalimentan mutuamente.

El público, a través del diálogo permanente que mantiene con la corporación, va construyendo una idea de lo que ella es, es decir, que la internaliza. Por su parte, la institución también internaliza a sus públicos, construyendo ideas acerca de lo que son. Las organizaciones han de relacionarse con sus públicos de una manera fructífera, ya que ellos poseen un poder lento y casi oculto, pero determinante: la opinión pública.

El vínculo entre un público y una entidad será más armonioso, cuanto más determinadas tenga la organización la ubicación, características y necesidades de ese público. En cada público y en cada cuerpo social, subyace una o varias necesidades en las que el vínculo haya su fundamento motivacional. Por consiguiente, es menester que la corporación identifique las mutuas necesidades en las que se funda el vínculo institucional.

Para la organización es importante *“analizar la calidad del vínculo que mantiene con sus públicos con el propósito de particularizar la relación entre ambos, ya que cada entidad con cada público configura un vínculo institucional determinado”*.<sup>106</sup>

Un público no es un grupo de existencia real, sino un agrupamiento artificial, que la entidad elabora con el fin de lograr eficacia en las comunicaciones. Cada público tiene necesidades, expectativas y lenguajes propios; esto implica la elaboración de una mezcla de medios y mensajes, ya que resultará absolutamente ineficaz el uso de un mismo mensaje para todos los públicos.

El vínculo institucional está condicionado por el contexto en el que tiene lugar: un entorno general (conformado por el marco cultural, científico, tecnológico, educativo, político, legal, económico, de recursos naturales, demográficos y sociológicos) y un entorno inmediato (integrado por todos los públicos con los que la organización se vincula). Analizando la situación y los cambios que se dan en el entorno general, la institución podrá detectar los probables impactos que pueden acontecer en el entorno inmediato.

El vínculo institucional es un condicionante de la imagen que los diversos públicos se hacen de la organización. El vínculo permite definir los atributos que resultan relevantes para un público (atributos esperados).

En relación a este tema, Paul Capriotti define al público como *“el rol que desempeñan un grupo de personas que ocupan un status determinado en relación con una organización”*<sup>107</sup> y dice

---

<sup>106</sup> *Ibíd.* Pág. 52.

<sup>107</sup> CAPRIOTTI, Paul: (1992). *Op. cit.* Pág. 38.

que “los públicos son grupos de personas que están unidas por un interés común” respecto a la institución. El rol son las pautas de conducta que un individuo tiene al ocupar una posición social determinada. La posición social (status) implica un modo y unas expectativas de conducta (un rol) y viceversa. Es una posición compartida por un grupo de personas que da origen a un interés compartido. Ese status compartido dará origen a intereses similares que los llevará a tener unas expectativas y pautas de conducta comunes.

Los públicos se definen por el tipo de interacción que realizan con la organización y en base a ello organizan sus percepciones y relaciones con la misma.

Los públicos no existen como grupos autónomos, sino en función de la organización. Es la organización quien origina a sus públicos, a partir de sus necesidades, situaciones, acontecimientos, o acciones.

Todas las organizaciones cuentan con unos públicos naturales. Estos públicos se configuran con la creación misma de la entidad y son necesarios para su funcionamiento. Ellos son:

- los proveedores: son las organizaciones o individuos que sirven a la institución los elementos necesarios para su funcionamiento y la elaboración de sus productos y servicios. Son los inputs.

- los empleados: son todas las personas que trabajan para la organización. Se encargan de la transformación de los inputs en productos o servicios de la organización. Aquí puede hacerse una diferenciación entre empleados normales y directivos, los cuales tienen poder y capacidad de decisión. Son el throughput de la compañía.

- los consumidores: son las empresas o personas que adquieren los productos o servicios para luego revenderlos a otros, o bien los usuarios o consumidores finales de los productos o servicios de la organización. Son los outputs.

A partir de ellos la organización va generando otros públicos, en base a sus necesidades o acciones:

- el entorno social: está constituido tanto por el barrio o ciudad donde vive la organización, como el país o la sociedad en la que vive, en la búsqueda del reconocimiento social.

- instituciones y agrupaciones: son aquellas que por su naturaleza o sector de actividad tienen relación con la organización (gubernamentales, financieras, sociales, medios de comunicación, educativas, ecológicas, entre otras).

Todos estos públicos genéricos se dividirán en sub-públicos más específicos, de acuerdo a cada circunstancia concreta de acción. La situación particular de cada momento definirá el carácter y la amplitud de cada público. Cada problema definirá los públicos afectados y su magnitud, así como el carácter prioritario o secundario de los mismos.

Los públicos se pueden clasificar en:

- *Público Interno*: es el más cercano a la misión de la institución, la relación vincular que se establece es de dependencia. Los públicos internos se pueden segmentar según grupos jerárquicos, área de actividad, antigüedad en la organización, entre otras.

- *Público Semi-interno*: mantiene vínculos permanentes y constantes con la institución y es importante para llevar a cabo la misión.

- *Público Semi-externo*: públicos no exclusivos de la institución.

- *Público Externo*: influyen de una manera indirecta en la misión institucional.

#### 4.2.4 CULTURA<sup>108</sup>

La cultura corporativa es el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una organización piensa y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse. Se caracteriza por ser primero, aprendida y luego, sostenida.

En toda institución circulan creencias, valores y otros símbolos que estructuran a la cotidianeidad y configuran un patrón de pensamiento y acción.

*“La Cultura Corporativa es una amalgama de pautas de conducta, valores compartidos, ideas, símbolos y formas normativas. La dinámica cultural no es estable, sino que está en continuo movimiento”.*

Las creencias y valores que son tomados como válidos en la entidad, establecen un marco de referencia compartido que opera indicando cual es el modo de pensar esperado, estableciendo a qué y a quién se ha de ser leal y orientando la forma en que han de ser realizadas las cosas.

Cuanto más sólida es una cultura, menos necesarios se hacen los organigramas y manuales de normas. Por el contrario, cuando una institución no tiene una cultura sólida, tampoco tiene una idea sólida de lo que ella es y representa. Al no poseer creencias ni valores, la única seguridad de las personas reside en la posición que ocupan en el organigrama, lo que torna a la organización poco flexible.

La cultura corporativa es el elemento que le aporta sentido a la vida organizacional. Se desarrolla conforme lo hacen los marcos interpretativos que aplican los miembros para asignar significados a las acciones cotidianas de la organización. Los miembros entienden los fenómenos organizacionales a partir de este marco interpretativo que se instituye a través de diversos actos comunicacionales de acuerdo con una lógica simbólica compartida.

Dice Scheinsohn que la cultura corporativa cumple tres funciones generales:

a) de integración: *“porque favorece el consenso de los miembros de la entidad hacia la misión de la institución, sus metas operativas y hacia los medios necesarios para alcanzarlas”.*<sup>109</sup>

b) de cohesión: con el propósito de lograr que los integrantes de la entidad asuman un conjunto de valores y en consecuencia se constituya un fuerte sentido de pertenencia a la institución.

c) de implicación de la persona: porque aspira alcanzar la compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la organización y el de los individuos miembros. La implicación es una

<sup>108</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2001). *Op. cit.* Pág. 69 - 85.

<sup>109</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2000). *Op. cit.* Pág. 75.

situación de coherencia que compromete el convencimiento y aceptación de los objetivos y valores de la entidad, la voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y la misión que la institución ha fijado y un fuerte deseo de participar en la vida de la organización.

*“La cultura corporativa es un patrón de comportamientos que se desarrolla en la organización, con sus lógicas y dinámicas propias. La misma les proporciona a los miembros de la organización un instrumento con el cual asignarle a la realidad organizacional cotidiana un significado inequívoco. Les aporta el marco referencial implícito e interactivo para interpretar las metas, procesos, procedimientos y juicios que se despliegan en su seno”.*<sup>110</sup>

El sistema cultural puede o no estar formalizado y/o concientizado, pero cabe señalar que todo cuanto pasa en “el adentro” de la organización repercute y repercutirá en “el afuera”.

La cultura institucional establece formas de interacción, liderazgos y preferencias dentro de la organización, y estos modelos surgen de un intercambio recíproco entre la misma y su entorno. Así, continuando con el planteo de Daniel Scheinsohn, se pueden clasificar las culturas organizacionales en base a una serie de variables descriptivas, las cuales establecen distintas tipologías culturales.

Una primera caracterización de las culturas corporativas podría efectuarse en base a los siguientes factores generales:

- *Culturas fuertes o débiles*: Respecto al grado de intensidad con el que se manifiestan las creencias y valores y el grado de cohesión cultural que existe entre los implicados.

- *Culturas de cierre o apertura*: Respecto al grado de sensibilidad que la cultura posee acerca de los cambios que se suceden en el entorno y la actitud que adopta al respecto (apertura o aislamiento de su entorno y el grado de innovación y cambio respecto del orden establecido).

A partir de estos ejes se pueden establecer los siguientes tipos de culturas:

1) Según el grado de apertura y la fuerza cultural:

- *Cultura vegetativa*: Institución que tiene un bajo grado de conciencia cultural, ya sea por divergencias, falta de cohesión o de un proyecto corporativo. Se encierra en sí misma y pierde la oportunidad de aprender. A no ser que se proponga un rápido cambio, está condenada a desaparecer.

- *Cultura de autoclausura*: Organización que posee un fuerte proyecto corporativo, compartido por la mayoría; pero no toma en consideración los cambios que se suceden en su entorno. Ésto hace correr el riesgo de cometer grandes errores por falta de sensibilidad a las circunstancias.

- *Cultura pasivo-adaptativa*: Entidad que posee un proyecto corporativo inconsistente y una cultura débil. Su principal objetivo pasa por la adaptación a los requerimientos del entorno, tanto que por esto, es capaz de perder de vista sus propios propósitos.

---

<sup>110</sup> *Ibíd.* Pág. 50.

- *Cultura activo-adaptativa*: Forma social que posee un alto sentido de proyecto corporativo y una fuerte conciencia de lo que está sucediendo “allá afuera” en su entorno. Toma lo necesario del entorno para aprender y lograr optimizar su actuación y proyecto. Este modelo de cultura es el que debe aspirar alcanzar cualquier organización.

2) Según la mentalidad de la organización:

- *Mentalidad narcisista*: Está delimitada por el aislamiento y la disciplina; es típica de entidades que se aíslan de las influencias del entorno y defienden el statu quo. Corresponde a organizaciones que procuran la inmutabilidad y la supervivencia.

- *Mentalidad tribal*: Se sitúa entre la apertura y el aislamiento del entorno y dentro de la disciplina. Persigue el orden interno y el respeto por las jerarquías, por lo cual se estructura de manera piramidal.

- *Mentalidad exploratoria*: Este tipo de cultura tiene una gran apertura hacia lo que sucede en el entorno. Es característica de organizaciones competitivas que poseen iniciativa y autonomía.

- *Mentalidad amplificadora*: Es la tipología cultural de instituciones innovadoras, muy flexibles hacia adentro y hacia fuera, que no rehúyen los riesgos y tienen un estilo organizacional vanguardista y diferenciador.

La dinámica cultural emerge de la interacción de las creencias y valores (las primeras son aprendidas y luego sostenidas por el grupo; determinan y guían al proyecto institucional, mientras que los segundos son la base de su implementación), los héroes (que son quienes encarnan y personifican a las creencias y valores, son fuente de motivación y modelos de actuación, son símbolo y referente; en algunas organizaciones se erigen de manera consciente y en otras no. Pueden ser héroes natos -que tuvieron la visión, constancia y capacidad necesaria para crear entidades que los sobrevivieran- o héroes creados -que son el resultado de una necesidad situacional-), los ritos y rituales (son la dramatización de las creencias y valores, son reglas que en forma encubierta o expuesta, guían al comportamiento; proporcionan el guión y el lugar con el que los empleados pueden significar lo cotidiano. Permiten el juego, lo que alivia tensiones y fomenta la innovación para crear nuevas visiones culturales; mediante el juego las personas se vinculan de modo que se reduce la posibilidad de conflictos. Detrás de cada rito y ritual, debe estar el mito que simbolice a las creencias y valores) y la red cultural (que es el canal informal a través del cual fluyen las creencias y valores en el interior de la institución. La organización ha de lograr articular los canales formales de comunicación con esta red informal para conseguir un cierto grado de control).

La fuerza de esta dinámica depende de la concurrencia o divergencia respecto a la cultura (a mayor concurrencia o acuerdo cultural, mayor fuerza y viceversa).

Además, Scheinsohn establece otro tipo de clasificación cultural:

a) *Según el ámbito de la cultura*: En él cada institución se enfrentará a una realidad particular, la misma estará determinada por los productos, la tecnología requerida, la competencia, los clientes, las reglamentaciones, entre otros factores. Aquí, instaura dos variables: *el riesgo*; respecto a aquellos

riesgos propios de la actividad que desempeña y la *retroalimentación*; que se refiere a la velocidad con la que la organización obtiene la información acerca de los resultados de sus acciones.

Estas variables configuran cuatro culturas:

1- *Cultura madura*: Implica grandes inversiones e incierta conclusión y a largo plazo. Se premia la inteligencia y la intelectualidad.

2- *Cultura proceso*: Se basa en el mantenimiento del statu quo. Se premia la constancia y el respeto por las normas.

3- *Cultura heroica*: Individualistas que asumen altos riesgos y obtienen rápidamente la retroinformación. Se premia la toma de riesgos acertada.

4- *Cultura juvenil*: Medio ambiente muy dinámico con acción y diversión. Los empleados asumen muy pocos riesgos. Se premia la actividad y la motivación.

En las entidades pueden conformarse subculturas que son funcionales a los requerimientos de los distintos departamentos. Estas subculturas cuando interaccionan de manera recíproca y positiva, enriqueciéndose, favorecen a la vida de una organización; pero cuando se friccionan y se convierten en contraculturas, van deteriorando la efectividad de la misma.

b) *Según la ideología*: Se basa en el supuesto de que la organización se adapta a sus circunstancias, a través de cuatro mecanismos ideológicos:

1- *Ideología cultural del poder*: Son culturas fuertes y orgullosas que actúan con rapidez y reaccionan con eficacia, tienen una estructura de telaraña, dependen de una central de poder muy fuerte, el control se ejerce a través de personas claves, su modelo de trabajo es la unidad y la lealtad. Es una cultura del carisma donde los cambios se producen cuando cambian las personas, los individuos son eslabones que cuando no funcionan se sustituyen. También es una cultura de personalidades y poder basada en el reconocimiento. Hay una escasa influencia del organigrama.

2- *Ideología cultural de la función*: Sus valores determinantes son la lógica y la racionalidad, la descripción exacta y la función del trabajo es más importante que la persona que lo ejecuta, la posición en la estructura da el poder personal y el de la experiencia, es fácil predecir el futuro profesional y la seguridad, posee una mentalidad analítica, énfasis en la planificación, organización y control, también en el organigrama. Tiene un aprendizaje aditivo (muchos cursos), el poder lo da la posición y no el carisma. Los cambios en las estructuras o los sistemas exigen cambios de las funciones (modificaciones en los organigramas) o las normas.

3- *Ideología cultural de la tarea*: Su estructura es una red, se basa en el proyecto o trabajo concreto; el poder homogeneizador del grupo es el instrumento para conseguir la eficacia personal, es una cultura de equipo muy adaptable y flexible. El equipo es la fórmula para la resolución de problemas y el aprendizaje, se alienta la autoformación y la movilidad de los puestos, mayor dedicación a tareas particulares que a las funciones generales; lo ideal es un equipo heterogéneo (a mayor heterogeneidad, mayor producción grupal), se aprecia la variedad y la promoción profesionales, se responde a la remuneración por resultados.

4- *Ideología cultural de la persona*: La persona es el centro de todo, carecen prácticamente de estructuras, hay escasa planificación del futuro dentro de la organización, formación profesional discontinua, las personas son poco influenciables ya que no logran identificarse con una cultura corporativa determinada, se da una relación individual entre el líder y sus colaboradores, el máximo valor es la libertad individual.

c) *Según la etapa del desarrollo*: La cultura corporativa desempeña un rol determinado de acuerdo con la etapa del desarrollo en que la organización se encuentre. Hay tres etapas:

1- *Etapa de creación*: Se caracteriza por la exaltación de los valores compartidos. Se procura que ellos se conviertan en un eficaz instrumento para orientar los comportamientos cotidianos de los miembros de la organización. Las entidades que se encuentran en esta instancia se caracterizan por una cultura con sólidos valores compartidos, que se distinguen por aportar un significado inequívoco y por ser conocidos por todos los miembros.

2- *Etapa de expansión*: Las instituciones alcanzan un alto grado de desarrollo, lo cual exige sistemas de gestión y control más complejos. Los valores compartidos ya se han sedimentado, por lo que ya no se hacen tan fácilmente reconocibles sino a través de anécdotas, frases y slogans corporativos. Debido a la expansión pueden surgir subculturas que provocarán crisis cultural que impacten en la identidad de la institución, y ésto podría suponer la necesidad de un cambio cultural.

3- *Etapa de madurez y declive*: Hay un agotamiento de los productos/servicios. Se produce un estancamiento en el crecimiento de la organización y la principal función de la cultura corporativa es convertirse en la memoria activa de los “tiempos de gloria”.

La relación entre la cultura y la comunicación interna es bidireccional, de mutua influencia. La cultura legitima al estilo de comunicación interna y ésta estructura y dinamiza la cultura organizacional.

La cultura tiene una repercusión directa con respecto a la percepción del comportamiento organizacional en el exterior; opera como un generador de imágenes.

Para poder procesar lo datos que se obtengan del análisis de la cultura corporativa, Scheinsohn propone la utilización de un instrumento eficaz para tal fin, una matriz denominada ECA (ESTADO CULTURAL ACTUAL)<sup>111</sup> que sirve para poder diagnosticar y clasificar la situación de la cultura al momento del abordaje, sobre la base de las anteriores clasificaciones.

El ECA tiene como propósito fundamental *“ordenar el conjunto de atributos culturales relevados. Por dicho motivo, la construcción del ECA debe complementarse con: un listado de las manifestaciones culturales observadas, caracterización de los principales atributos culturales*

---

<sup>111</sup> *Ibíd.* Pág. 91.

*identificados, los métodos de observación/investigación que se han utilizado y las evidencias empíricas sobre las cuales se fundamentan las conclusiones expuestas*".<sup>112</sup>

Una vez determinado el estado cultural actual (ECA) se debe construir un nuevo patrón cultural; la práctica de intervención debe encaminarse hacia la definición de un estado cultural esperado.

Como dice el autor de referencia, la "intervención cultural" es la acción que se lleva a cabo para *"corregir toda una cultura corporativa o una parte específica de ella con el propósito de llevarla de un estado actual a otro esperado"*<sup>113</sup>. Este último estado se denomina "Nuevo Pattern Cultural" (NPC).

El estado cultural esperado se define en función del *"proyecto corporativo, las disfunciones detectadas, las funciones que la cultura ha de cumplir y las circunstancias coyunturales"*<sup>114</sup> que la organización atraviesa.

La intervención cultural debe contar necesariamente con un fuerte apoyo por parte de la presidencia de la entidad, ya que iniciar un abordaje implica una previa recolección de información muy exhaustiva y la elaboración de un diagnóstico, para lo cual la colaboración de la dirección resulta fundamental.

De este modo, el primer paso es contar con un fuerte compromiso de la dirección para luego generar un fuerte consenso entre los miembros de la institución, con el propósito de conseguir la mayor colaboración por parte de ellos.

Otro punto importante es esquematizar la modalidad de trabajo, que implica planificar, dirigir y coordinar un conjunto de actividades. Esto significa confeccionar gráficos y una agenda con tareas específicas que permitan monitorizar permanentemente el trabajo realizado y el que resta por hacer.

Finalmente, para evitar que la intervención se convierta en una serie desarticulada de actividades sin dirección alguna, han de plantearse objetivos específicos a alcanzar cuya puesta en práctica pueda constituirse en guía para futuras acciones.

Se pueden establecer cuatro tipos básicos de intervención cultural:

- 1) Creación: intervención típica de la fase de nacimiento de la organización, persigue establecer valores compartidos y aportar simbolismo a la gestión a través de los ritos y rituales.
- 2) Interpretación: a partir de diversas manifestaciones, se analiza la cultura corporativa actual y se elaboran hipótesis.
- 3) Adaptación: es característica en las etapas de desarrollo, momento en el cual la cultura imperante ha de ser adaptada a las necesidades actuales y a la misión de la entidad.
- 4) Cambio: es la intervención que busca sustituir valores actuales con otros nuevos, responde a un profundo cambio estructural. El cambio puede ser:

---

<sup>112</sup> *Ibíd.* Pág. 92.

<sup>113</sup> *Ibíd.* Pág. 93.

<sup>114</sup> *Ibíd.*

- planificado: cuando se fragmenta la cultura en varias subculturas se procura constituir y acentuar una visión compartida; asimismo es probable una redefinición de metas y propósitos. Este cambio es gerenciado por la dirección.

- por desfase: es cuando se manifiesta una incongruencia entre lo que la organización declara y lo que hace efectivamente. En muchos casos esta situación trasciende a la opinión pública, lo cual genera impactos muy negativos para la institución.

- acumulativo: es natural y estable, no es disruptivo, surge de la propia evolución de la dinámica institucional y se manifiesta a lo largo de todo el devenir organizacional.

El cambio cultural supone un ejercicio de reflexión para analizar cuáles serán sus alcances, los plazos para ejecutarlo, el dinero necesario para llevarlo a cabo, cuánto se está dispuesto a invertir, y saber que cuando el proyecto corporativo cambia, los planes corporativos que de él se desprenden también cambian.

En todas las organizaciones existen dos miedos que dificultan el cambio: El miedo a la pérdida, porque existe una proclividad de las personas a sentirse más cómodas en situaciones ya conocidas y se evita exponerse a lo nuevo, aún cuando la situación desconocida promete ser mejor que la actual, y el miedo al ataque, de sentirse amenazadas ante nuevas situaciones y experimentar la sensación de no estar preparadas para afrontarlas.

El cambio siempre genera muchas ansiedades por la propia naturaleza incierta que él conlleva. Todo proceso de cambio cultural requiere *“determinación y compromiso por parte de la dirección y la alta gerencia, visión clara de lo que se persigue y grandes esfuerzos en capacitación, desarrollo y comunicación”*.<sup>115</sup>

#### **4.2.5 COMUNICACIÓN<sup>116</sup>**

Habitualmente se llama comunicación corporativa a aquella comunicación que vehiculiza mensajes relacionados con la organización en sí, *“por ejemplo: publicidad institucional, gacetillas y notas periodísticas que contienen temas corporativos, memoria y balance”*, entre otras herramientas y soportes.

La comunicación corporativa puede definirse como el *“conjunto de mensajes que voluntaria e involuntariamente, consciente e inconscientemente”* la entidad emite. Es decir que se la designa como la totalidad de los mensajes emitidos por la corporación.

Todo lo que hace una institución es comunicación. La comunicación no es una actividad opcional, tanto si se lo propone o no, una organización siempre comunica.

---

<sup>115</sup> *Ibíd.* Pág. 99.

<sup>116</sup> *Ibíd.* Pág. 53 - 54.

Capriotti propone un modelo simplificador del proceso de comunicación, en el cual se pueden distinguir las siguientes instancias:

**1- Fase de producción**<sup>117</sup>: etapa donde se produce la elaboración del discurso por parte del emisor (la organización). Dicho enunciado es *“el conjunto de mensajes que elabora y emite la organización, y que pretenden actuar en algún sentido de acuerdo a una determinada finalidad”*.

En el discurso se incluyen todos los mensajes en sus diversas tipologías (verbales, no verbales, visuales, auditivos, entre otros). El discurso es *“todo lo que la organización dice a través de sus diferentes canales de comunicación”*. En la producción del mismo intervienen una serie de factores que delimitan su estructura:

a) *El contexto*: hace referencia a todo el ambiente que rodea a la organización; incluye:

- el contexto general: es toda la estructura social, política, jurídica, económica y competitiva de la sociedad donde vive la organización.

- el entorno: es el contexto particular del sitio donde está ubicada físicamente la organización.

b) *La circunstancia*: es la situación concreta en que se encuentra la organización en el momento de la producción del discurso (por ejemplo: crisis, estabilidad, auge, ansiedad), la cual es determinante, pues orientará el discurso de acuerdo a esa situación.

c) *La capacidad comunicativa*: es el conjunto de conocimientos y capacidades que posee la organización, que ha ido adquiriendo a lo largo de su historia y de los cuales se valdrá para construir su discurso. No se utilizan todos los conocimientos disponibles, sino que existen algunas restricciones, de acuerdo al tipo de discurso y al tema tratado, disminuyéndose así, las posibilidades de elección y estableciendo el “universo del discurso”, cúmulo finito de conocimientos aplicables a la construcción de un discurso en una situación determinada. El universo del discurso no es una limitación de los conocimientos, sino una focalización de ellos, donde lo que se hace es orientarlos de acuerdo a unas coordenadas determinadas. Es quien establece la capacidad comunicativa necesaria para una correcta comunicación. Este universo del discurso de la organización se establecerá en base al tipo de destinatario - objetivo.

d) *La identidad corporativa*: es la personalidad de la organización. Es un conjunto de atributos con los que se identifica. La organización elaborará su discurso tomando como referencia esos atributos, buscando que los destinatarios la identifiquen de dicha manera.

e) *La realidad corporativa*: es lo que la organización es materialmente. Es el conjunto de sus propiedades, empleados, productos, entre otros elementos. La realidad de la organización, influye en el discurso, ya que determina los límites de lo que se va a hablar.

**2- Fase de circulación**<sup>118</sup>: consiste en *“la transmisión del discurso desde la organización hacia el destinatario”*.

<sup>117</sup> CAPRIOTTI, Paul: (1992) *Op. cit.* Pág. 78 - 80.

<sup>118</sup> *Ibid.* Pág. 80 - 81.

La comunicación organizacional utiliza no sólo los mass media, sino también los micro media y el contacto directo.

- *Los mass media*: son aquellos que se utilizan para difundir el discurso a nivel general y no específico. Son medios técnicos, unidireccionales, impersonales. En este grupo se incluyen la TV, radio, prensa, video, entre otros.

- *Los micro media*: son los que permiten un contacto directo entre la organización y el destinatario, pero que también implican el uso de la técnica, como por ejemplo el teléfono, cartas, memorias. Son de carácter bidireccional, selectivos y directos.

- *El contacto personal*: es el contacto directo sin la intervención de ningún medio técnico, como son por ejemplo la atención al público y las entrevistas personales.

En esta etapa de transmisión del discurso, se deben tener en cuenta dos factores que influyen en la circulación del mismo:

a) El ecosistema comunicativo: espacio público heterogéneo por donde circulan los diferentes mensajes, no sólo de nuestra organización, sino de todas las organizaciones.

b) Las características propias de cada "media", que determinarán la elección de cada uno de ellos.

**3- Fase de consumo**<sup>119</sup>: Aquí se realiza "*la interpretación del discurso por parte del destinatario*" (públicos de la organización). El destinatario es activo por derecho propio, se convierte en un elemento creativo del proceso de comunicación porque interpreta el mensaje y le otorga sentido. No lo incorpora tal como llega, sino que construye su propio mensaje en base a sus características particulares y sus propios códigos. El mensaje no queda totalmente construido hasta que el destinatario lo interpreta y le asigna un sentido determinado. Para el destinatario el sentido del mensaje es el que él interpreta, y no necesariamente concuerda con el sentido que le dio el emisor al construirlo.

Los individuos pueden ser agrupados de acuerdo a características similares que permitirán una interpretación semejante del mensaje (es lo que denominamos "públicos"). Por otra parte, el emisor establece en el mensaje una estructura determinada, una "guía de interpretación del mensaje" a partir de su concepción del destinatario.

En la interpretación que el destinatario hace del mensaje actúan algunos factores que condicionan el sentido que se dará al mensaje:

a) *El contexto*: el destinatario tiene un contexto general, que es la estructura política, social, económica de la sociedad donde vive, y un contexto grupal, que engloba sus grupos de pertenencia (en el cual está inmerso) y de referencia (aquel que tiene como modelo) de los cuales extrae las pautas básicas de interpretación y comportamiento.

---

<sup>119</sup> *Ibíd.* Pág. 81 - 83.

b) *La circunstancia*: es la situación particular en que se encuentra el destinatario en el momento de recepción del discurso y engloba tanto la situación psicológica de recepción (por ejemplo: influencias de su grupo) como la situación física (lugar donde recibe el discurso).

c) *La capacidad comunicativa*: es el conjunto de conocimientos que posee el destinatario para poder interpretar el discurso recibido. El destinatario tiene un universo del discurso que le otorga la capacidad necesaria para poder interpretar de manera correcta -según las intenciones del emisor- el discurso que recibe.

d) *La personalidad*: son las características psicológicas y psicoanalíticas que tiene el destinatario y lo conforman como individuo. Por ejemplo: sus represiones, miedos, carácter. En la personalidad se combinan aspectos fisiológicos, emocionales y cognitivos que condicionan la interpretación del discurso por parte del destinatario.

**4- Fase de los efectos**<sup>120</sup>: se reconocen tres tipos de efectos de la comunicación: cognitivos, afectivos y conductuales. Los primeros son aquellos que se refieren a las actitudes, creencias y valores de las personas. Los afectivos implican una modificación de los sentimientos y emociones, y los conductuales son los que afectan a las reacciones de las personas. Esta diferenciación no implica que los efectos se circunscriban a una sola área, pues al ser modificada ésta, las demás áreas, al estar íntimamente relacionadas, también se verán afectadas. Es decir que, cuando se produce un efecto de las comunicaciones en el destinatario, el mismo es una modificación global -a nivel cognitivo, afectivo y conductual- de la persona.

*“Los efectos se refieren a la interpretación del discurso por parte del destinatario. Es decir, el efecto será el discurso interpretado por él”.*

El estudio de los efectos de la comunicación organizacional es importante pues permite indagar en qué medida el plan directorio de comunicación, implementado a través del diagnóstico institucional y posterior planificación, ha contribuido a modificar la imagen que los públicos tienen de la institución.

En el proceso de comunicación, el *Emisor, Canal y Destinatario* están interrelacionados, se ejercen una influencia mutua que incide en el proceso de producción e interpretación del discurso. Estas relaciones son bidireccionales y se establecen de forma bipolar entre dos elementos:

a) *Emisor/Destinatario*

- *Imagen del Destinatario en el Emisor*: el emisor piensa de una determinada manera acerca del destinatario, se forma una imagen de este, tomando como referencia el contacto personal que ha tenido con él. Esta imagen influirá en la formación y estructuración del discurso del emisor.

- *Imagen del Emisor en el Destinatario*: el destinatario se forma una imagen del emisor en base a la información recibida sobre él, su sector y las cuestiones generales que involucran al emisor.

---

<sup>120</sup> *Ibíd.* Pág. 83 - 86.

También entran en juego las relaciones emocionales del destinatario con el emisor. Esta imagen previa va a determinar la manera en que el destinatario va a interpretar el discurso del emisor.

- *El feedback*: se lo considera como la respuesta del receptor hacia el emisor. Sin embargo, en la comunicación organizacional no es así. Es la relación que establece el emisor con el destinatario a fin de lograr información sobre él, o de observar cuales han sido los efectos de un mensaje. No es, aquí, la respuesta del público al discurso de la organización.

El feedback es la realimentación que realiza el emisor con información proveniente del destinatario, en forma de estudios de opinión y actitudes.

#### *b) Emisor/Canal*

- *Imagen del Canal en el Emisor*: el emisor tiene una concepción determinada de cada canal, de sus ventajas y desventajas a la hora de transmitir el discurso. A su vez, cada canal tiene una credibilidad y un prestigio en el emisor. Todo ello condiciona al emisor a elegir el canal que se considera más adecuado para transmitir uno u otro mensaje.

- *Compulsión del Canal sobre el Emisor*: cada canal tiene unas determinadas características técnicas que obligan y limitan al emisor cuando debe elegir el canal adecuado para transmitir su discurso.

#### *c) Canal/Destinatario*

- *Imagen del Canal en el Destinatario*: los destinatarios se forman una imagen del canal de acuerdo a la credibilidad y confianza que le inspire cada canal. El destinatario se expone selectivamente a los canales, y de la imagen que tenga de cada canal y de cada medio dependerá esta selección y la aceptación parcial o total de los mensajes que le llegan a través de ellos.

- *Compulsión del Canal sobre el Destinatario*: al igual que el emisor, el destinatario está obligado por el canal en cuanto a la recepción del discurso. Está condicionado por el tipo de recepción a realizar, por la situación temporal y por la situación espacial.

**5- Fase de los códigos**: los elementos del proceso de comunicación están influenciados por diferentes factores y por las relaciones existentes entre ellos. Por código entendemos los sistemas de reglas que permiten la producción e interpretación de un discurso.

Los códigos y subcódigos influyen tanto la producción de discurso por parte del emisor como la interpretación del mismo por parte del destinatario.

El estudio de los códigos se revela como muy importante para la organización, lo públicos no utilizan todos los mismos subcódigos, porque los factores influyen de distinta manera en cada público y porque las relaciones entre los elementos de la comunicación se dan de diversa manera en cada uno, los públicos utilizan diferentes subcódigos, propios de cada uno, que los identifican y diferencian de los demás públicos. Por ello la necesidad de conocer que subcódigos utiliza cada uno, para realizar una construcción más eficaz de los mensajes destinados a cada uno de ellos.

Se entiende por **comunicación interna** al conjunto de procesos de interacción interpersonal, organizacional e interorganizacional, que se establece consuetudinariamente entre sus miembros,

en cumplimiento de sus objetivos institucionales y en defensa de las estrategias de sobrevivencia de los involucrados.

Por otro lado, la **comunicación externa** es un conjunto de actividades y procesos de comunicación cuya finalidad es la de proveer información, desarrollar-inhibir actitudes y dotar de nuevas habilidades-destrezas, en el marco del tipo específico de servicio que brinda la institución, a sus públicos meta reales, virtuales y potenciales. Tales actividades suelen estar clasificadas, segmentadas y distribuidas en áreas, direcciones, departamentos prácticamente sin ningún tipo de coordinación entre sí, por ejemplo, relaciones públicas, de capacitación, prensa y propaganda, de extensión institucional, etc.

La organización tiene la necesidad de comunicar, dado que está inmersa en un entorno con el cual se relaciona. Por su parte la comunicación externa busca generar confianza, credibilidad y fundamentalmente una actitud favorable del público hacia la institución.

#### 4.2.5.1 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA<sup>121</sup>

Es una programación semántica, que consiste en seleccionar ciertos significantes (discurso), que vehiculen eficazmente (operaciones) los sentidos pretendidos (representaciones), en la búsqueda de una determinada dinámica interaccional entre la organización y sus públicos (pragmática).

Es una visión estructural de los procesos comunicacionales, opuesta a las posturas mecanicistas y fragmentarias. Los pilares teóricos que la sustentan son:

- Teoría general de los sistemas: se toman las nociones de sistema, suprasistema y microsistema, también la idea de estructura donde la afectación de uno de los elementos de un sistema incide sobre todos los demás.

- Pragmática de la Comunicación Humana: se toma la noción de vínculo y los axiomas, fundamentalmente el que plantea “es imposible no comunicar”.

- Comunicación de Redes: se toma la concepción de que la comunicación es más un proceso que una serie de actos y este proceso es siempre abierto.

El modelo de Comunicación Estratégica le concede al destinatario un protagonismo fundamental en la construcción del mensaje, ya que reconoce la capacidad de resignificación que dicho sujeto puede realizar a partir de su percepción.

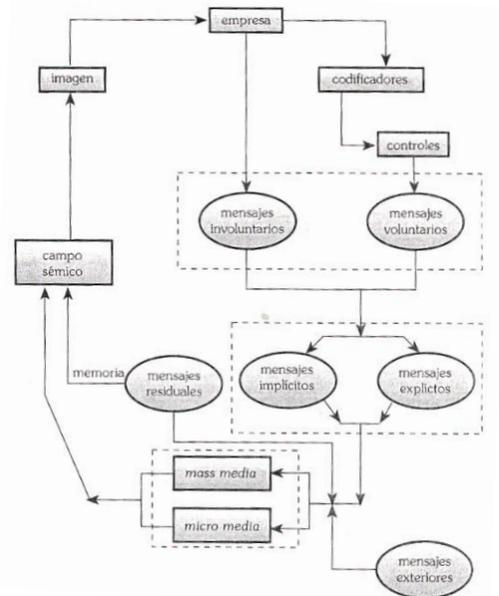
Esta perspectiva sistémica analiza los procesos comunicacionales desde el área sintáctica (problemáticas relativas a la transmisión de información, por ejemplo: codificación, canales, redundancia, ruidos, entre otras), semántica (problemas relativos a los significados de los mensajes, estudio de lo que los signos denotan y connotan) y pragmática (relación entre signos, emociones, hábitos y acciones de los sujetos; énfasis en la interacción comunicacional).

---

<sup>121</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2001). *Op. cit.* Pág. 121 - 123.

La pragmática abarca el estudio no sólo de los elementos verbales sino también de los emergentes no verbales (gestos, tonos de voz, lenguaje corporal) y el contexto en el que se desarrolla el intercambio de mensajes.

Siguiendo a Scheinsohn, se puede hacer un recorte operativo del modelo de Comunicación Estratégica para configurar un esquema denominado “*circuito comunicacional*”<sup>122</sup>, el cual centra su interés en la circulación y dinámica de los mensajes. Dicho circuito es un recorte didáctico del modelo global para focalizar en cuestiones específicas.



**Circuito comunicacional  
Daniel Scheinsohn**

Respecto a los mensajes que una organización genera, éstos pueden ser intencionales o no<sup>123</sup>:

Los intencionales son estímulos que la institución emite con intencionalidad, se caracterizan por la pertinencia y coherencia de sus contenidos ya que responden a propósitos precisos de comunicación. Siguen un proceso de codificación y control técnicamente asistido. La codificación se ocupa de articular los objetivos de comunicación (nivel de contenido y nivel de relación) con la creatividad aplicada, mientras que la tarea de control se encarga de operaciones tales como la búsqueda de datos que permitan orientar la evaluación (sondeos, encuestas, censos, grupos foco, entre otras técnicas de recolección de información) y la verificación de que los mensajes transmitan lo que se intenta comunicar.

En esta tipología se incluye a los avisos publicitarios, folletos, carpetas informativas para el periodismo, documentales de la corporación, entre otros soportes.

<sup>122</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2000). *Op. cit.* Pág. 194.

<sup>123</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2001). *Op. cit.* Pág. 143 - 144.

Los mensajes no intencionales son estímulos, información generada por la entidad que emite sin habérselo propuesto. Son accidentales, imprevisibles y desordenados; no atraviesan procesos de codificación y control. Los ruidos por ejemplo son señales o mensajes accidentales que se superponen al mensaje que se pretende transmitir; son generadores de entropía, es decir, que configuran una tendencia a la desorganización del sistema.

A su vez estos mensajes pueden subclasificarse en explícitos o implícitos<sup>124</sup>.

Los primeros tienen un fuerte predominio de lo denotativo y lo manifiesto, mientras que los implícitos poseen un predominio de lo connotativo y lo tácito. Son mensajes explícitos los comunicados de prensa, manuales de procedimiento, memorias y balances, entre otros. Los segundos son los que resultan de “segundas lecturas” subjetivas.

Las instituciones emiten también mensajes residuales y exteriores.

Los residuales son aquellos que “de un allá y entonces” ejercen su influencia en un “aquí y ahora”<sup>125</sup>. Como la organización tiene un diacronismo (historicidad continua y dinámica), emite una sucesión de mensajes que -a lo largo de esa historia- se van acumulando de determinada manera en la mente de sus públicos. Esta acumulación genera una actitud puntual hacia los mensajes que se van transmitiendo. Los pensamientos de los públicos generados por un suceso del pasado, pueden operar en sus mentes en el presente e influir en las acciones de dichos sujetos.

Los mensajes exteriores son los que proceden de otras áreas externas a aquellas en las que la organización interactúa<sup>126</sup>. Si bien no son mensajes directamente relacionados con el ámbito de incumbencia de la entidad, los mismos ejercen su influencia sobre los públicos. Muchos de los elementos comunicacionales del contexto se corresponden con la naturaleza de los mensajes exteriores.

Se incluyen en esta categoría sucesos tales como opiniones, informaciones, eventos, rumores y otros estímulos diversos que, si bien no pertenecen al ámbito específico de la institución ni a ningún otro ámbito relacionado con ésta, derivan la atención de los públicos hacia ellos. Generalmente tienen un carácter impredecible.

Los mensajes emitidos por una organización circulan por diferentes canales, entre ellos los medios de comunicación<sup>127</sup>:

- Los “micro media” son canales de comunicación en los que predominan los mensajes individualizados como los diálogos, entrevistas, reuniones, conversaciones telefónicas, cartas, memorándums, documentos, fax, correo electrónico, entre otros. La comunicación es interpersonal, existiendo proximidad física y/o psicológica entre emisor y destinatario, lo cual suscita una gran reciprocidad entre ambos.

---

<sup>124</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2000). *Op. cit.* Pág. 188 - 189.

<sup>125</sup> *Ibid.* Pág. 191.

<sup>126</sup> *Ibid.* Pág. 192.

<sup>127</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2001). *Op. cit.* Pág. 155 - 156.

Estos medios son canales selectivos ya que su propósito es alcanzar sólo a individuos o a microgrupos. La comunicación es directa, espontánea, inmediata y verificable por su alto grado de feed-back, y alcanza un alto grado de implicancia de los participantes.

- Los “mass media” se caracterizan por la existencia de un único emisor que se dirige a una innumerable cantidad de destinatarios, es decir, que la comunicación es unidireccional porque circula en un solo sentido. Ésto produce un congelamiento de los roles emisor-destinatario e impide la reciprocidad; los medios masivos implican débilmente al destinatario.

La difusión masiva es simultánea porque alcanza a un gran número de públicos al mismo tiempo, lo que convierte al mensaje en impersonal. Si bien la transmisión de información es inmediata, la respuesta de los públicos es diferida y no siempre explícita. Con la implementación de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la vida cotidiana, estos medios se tornan cada vez más interactivos.

El campo sémico es la configuración espacio-temporal donde confluye la totalidad del material significativo y donde interactúa un complejo entramado social.

En este esquema, el elemento imagen (que luego será analizado con mayor profundidad) es el origen y resultante de la gestión comunicacional, ya que a partir de él la organización obtiene la información necesaria para fundamentar y orientar la estrategia comunicacional. A partir de la dimensión de análisis “Imagen” se reanuda todo el circuito<sup>128</sup>.

El modelo sistémico de Comunicación Estratégica recupera los axiomas planteados por Paul Watzlawick -referente en el campo de la pragmática de la comunicación humana-, los cuales plantean lo siguiente:

1) La imposibilidad de no comunicar: todo comunica, no existe posibilidad de “no comunicar”. Siempre que se interactúa, se está comunicando, pues cualquiera sea la conducta, la misma “significa” algo, es portadora de un mensaje.

De este modo, toda conducta conlleva un valor comunicativo y las organizaciones comunican tanto si se lo proponen como si no.

2) Existen dos niveles de comunicación: un nivel de contenido, que está definido por los datos, la información que contiene un determinado mensaje, y un nivel de relación, que es el relativo a la información acerca de cómo ha de ser interpretado un mensaje.

3) La comunicación humana implica dos modalidades: la digital y la analógica. El lenguaje analógico utiliza recursos que guardan una analogía directa con la cosa que se representa, mientras que el lenguaje digital representa las cosas mediante las palabras (convención semántica preestablecida: idioma). La comunicación analógica comprende todas las modalidades comunicacionales que no sean comunicación verbal, como por ejemplo: la postura corporal, los movimientos, los gestos, el tono de voz, el ritmo del habla, la distancia corporal, indicadores

---

<sup>128</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2000). *Op. cit.* Pág. 198.

comunicacionales del contexto, entre otras manifestaciones. Este lenguaje tiene gran correspondencia con el nivel de relación de un proceso de intercambio de mensajes. Este axioma posibilita el análisis de ambos lenguajes y reflexionar sobre la importancia de la coherencia entre lo que la entidad “dice” y lo que “hace”.

4) Puntuación y secuencia de los hechos: se refiere al intercambio de mensajes que se produce entre los comunicantes. El desarrollo de un proceso de comunicación es entendido como una secuencia dinámica e ininterrumpida de intercambios. Los sujetos participantes en esa interacción introducen la “puntuación de la secuencia de los hechos”, la cual determina las conductas; los hechos comunicacionales son organizados de determinada manera, razón por la cual el suceso que una persona define como el principio de una comunicación, puede no ser el mismo que haya definido otra persona. Este desacuerdo en la puntuación de una secuencia de hechos puede generar algunos conflictos interaccionales. La comunicación no es lineal sino circular.

5) Interacción simétrica e interacción complementaria: la interacción simétrica abarca interrelaciones basadas en la igualdad, mientras que la complementaria comprende interacciones basadas en la diferencia.

En las relaciones simétricas, los participantes tienden a igualar la conducta recíproca, ya sea desde la maldad, la bondad, la agresividad, la fuerza, entre otras.

En las relaciones complementarias, la conducta de un participante complementa la del otro, y ambos logran configurar una situación cualitativamente distinta a la original. Son conductas de mutuo encastre en la que cada uno tiende a beneficiar al otro y a la relación que los une. Muchos de los fundamentos de los métodos de negociación, mediación y resolución de conflictos, están basados en relaciones complementarias.

#### **4.2.6 IMAGEN<sup>129</sup>**

Debe ser entendida como un hecho subjetivo, una representación que se forma en la mente de la persona que la percibe. Por imagen se entiende “el total de percepciones e interrelaciones de pensamiento que cada persona asocia a una entidad”<sup>130</sup>.

Es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de todo lo que “hace” y “dice” una organización, más allá de que estos actos sean o no de naturaleza específicamente comunicacional. La imagen la elaboran los públicos y la institución es la responsable de la configuración de su propia imagen.

“La imagen corporativa se constituye en un output/input, ya que si bien puede ser considerada un resultado sistémico del accionar corporativo, también es cierto que este resultado ha

<sup>129</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2001). *Op. cit.* Pág. 101 - 111.

<sup>130</sup> *Ibíd.* Pág. 104.

de servir para decidir las acciones a llevar a cabo. A esto se denomina feed-back (retroalimentación) y feed-forward (realimentación para adelante)".<sup>131</sup>

Desde la concepción de Comunicación Estratégica se entiende que "la gestión de la imagen no se realiza de manera directa sino indirectamente, mediante la intervención en las restantes áreas de abordaje para estructurar el resultado sistémico esperado".<sup>132</sup>

En palabras de Capriotti, la imagen es "la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización".

Una institución es generadora de imágenes, es aprendida y percibida en imágenes. La entidad lleva a cabo diversos actos los cuales se constituyen en mensajes; por su parte los públicos de la organización están condicionados por diversas percepciones, situaciones, experiencias y vivencias, las cuales configuran una imagen. Esta imagen marca en ellos un rastro, una huella que determinará las opiniones, decisiones y cualquier accionar con respecto a esa formación social. Es decir, que la imagen corporativa es el resultado de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que los públicos tienen respecto a una organización.

Las instituciones no poseen una imagen per se, por el contrario, ésta es construida por quienes perciben a las entidades. Falsear la realidad no constituye una solución sino una alternativa que tarde o temprano puede volverse en contra. Tampoco se puede pensar que una organización va a dominar su situación real mediante el sólo establecimiento de una buena imagen. La institución debe procurar que su imagen guarde una fuerte relación y coherencia con la realidad de su personalidad.

Desde la Comunicación Estratégica, es fundamental la coherencia entre actos y mensajes, entre lo que "se dice" y lo que "se hace". Ambos elementos son indisolubles.

Para explicar la imagen, también se puede apelar a un proceso denominado "semiosis". Esta es la resultante de la cooperación de los tres soportes del proceso semiótico: un signo, su objeto y un interpretante, que coadyuvan en el proceso de producción de sentido y construcción de la realidad; la semiosis se produce en forma espontánea, los públicos asignan significados a los significantes, independientemente de la voluntad de la organización.

La Comunicación Estratégica trabaja en la configuración de la imagen. La institución emite numerosos mensajes voluntaria o involuntariamente, explícita o implícitamente. Esta diversidad de mensajes ha de coordinarse para lograr efectividad a nivel semántico, sintáctico y pragmático. El primero se refiere al significado de los símbolos-mensajes; el segundo a las cuestiones relativas a la codificación (canales, ruido, redundancia y capacidad de canal), y el tercero se ocupa de las

---

<sup>131</sup> SCHEINSOHN, Daniel: (2000). *Op. cit.* Pág. 54.

<sup>132</sup> *Ibid.* Pág. 55.

consecuencias que tienen en la conducta de aquellos que son afectados por el proceso comunicativo.

Por último, la semiosis corporativa es el proceso mediante el cual una organización genera y comunica el discurso de su identidad, motivando una determinada lectura (imagen).

#### 4.3 PERFIL DE IDENTIFICACIÓN CORPORATIVO (PIC)

##### 4.3.1 DEFINICIÓN DEL PIC

Definir el perfil de identificación corporativa es establecer *“los atributos de identificación básicos asociables con la organización”*.<sup>133</sup> Dichos rasgos permitirán lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos de la organización. Es decir que definir el perfil de identidad es establecer la estrategia de imagen corporativa de la organización, sobre la pauta básica de transformación de la identidad corporativa en términos de valores, beneficios o soluciones diferenciales importantes para los públicos.

Esta etapa se refiere a un conjunto de decisiones estratégicas. Una estrategia es *“conjunto de lineamientos (...) que orientaran la asignación de los recursos y señalaran la dirección de todas las acciones para el logro de las metas finales de la organización”*.<sup>134</sup>

Para seleccionar los atributos de identificación corporativos se deberá realizar un análisis de fortalezas y debilidades de imagen para la organización, determinar los diferentes escenarios estratégicos de imagen posibles y establecer la estrategia global de imagen a seguir.

A partir del análisis de dicho perfil y en relación con los perfiles de organizaciones de similar naturaleza y del perfil de imagen ideal, se pueden determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de imagen corporativa, es decir cuáles son las oportunidades de diferenciación de imagen y las amenazas actuales y potenciales que tiene la institución.

Los escenarios estratégicos de imagen corporativa se refieren al análisis de las opciones estratégicas posibles que tiene la organización al momento de elegir los atributos de identificación que formarán el PIC. Los mismos se pueden plantear como *“un conjunto de posibilidades sobre la situación estratégica del sector y sobre la cual se podrán establecer una serie de soluciones o alternativas a nivel de estrategia global de imagen corporativa”*.<sup>135</sup>

Tipos de escenarios:

a) *Cuando no hay un referente de imagen corporativa definido en el sector de actividad:* el trabajo de la organización deberá orientarse hacia crear sensibilidad de marca, establecer los

---

<sup>133</sup> CAPRIOTTI, Paul: (1999) *Op. cit.* Pág. 193.

<sup>134</sup> *Ibíd.*

<sup>135</sup> *Ibíd.* Pág. 196.

atributos prioritarios de imagen (aspectos fuertes de la organización en relación a sí misma y con la competencia) y posicionarse como referente (asumiendo como propios los atributos prioritarios).

b) *Cuando la organización es el referente de imagen del sector*: las acciones deben dirigirse a mantener y reforzar los atributos actuales de imagen e investigar y analizar los atributos latentes o potenciales (para conocerlos y asumirlos, lo cual permitirá reforzar la posición de referente de imagen corporativa del sector, añadiendo esos nuevos rasgos a los ya existentes).

c) *Cuando hay un referente de imagen corporativa débil*: ocurre cuando otra organización del sector es el referente de imagen pero que no está afianzado como tal. En este caso, la tarea consiste en potenciar y asumir los atributos prioritarios en los que el referente es débil (posicionarse como una alternativa importante para los públicos al priorizar aspectos que son valiosos para éstos y que no han sido tenidos en cuenta por la competencia).

d) *Cuando hay un referente de imagen fuerte*: es decir, que existe un líder fuerte muy bien posicionado en los atributos importantes de imagen. Ante esta situación, la entidad podrá intentar llegar al éxito a través de los siguientes caminos: alterar la importancia de las variables actuales (localizar algún atributo secundario en el que el referente sea débil y asumir dicho rasgo para intentar potenciarlo hasta colocarlo como un elemento prioritario, para lograr que la institución sea asociada con ese nuevo atributo; lo que se buscará es un cambio en la jerarquización de las variables actuales de imagen que permitan a la entidad colocarse como referente en base a la nueva estructura de rasgos principales), reconocer los atributos latentes (significa modificar la estructura actual de atributos existentes y descubrir la posible existencia de variables latentes para incorporarlas como propias y potenciarlas hasta conseguir que se constituyan en rasgos claves; al mismo tiempo se deberá trabajar para restar importancia a los atributos consolidados como prioritarios) o buscar un nicho vacío (descubrir algún segmento de público que se sienta desatendido, en el cual los atributos de imagen no sean tan firmes pues la entidad no puede dedicar gran atención a todos los públicos con los que se relaciona, y asumir los rasgos en el nivel deseado por los miembros del nicho para posicionarse como referente para dicho grupo).

Una vez establecidos los escenarios estratégicos de intervención, se puede comenzar a delinear la estrategia global de imagen corporativa.

Todo el planteamiento estratégico de imagen corporativa debe ir dirigido a generar identificación y diferenciación, a establecerse como referente de imagen y a lograr la preferencia de los públicos de la organización.

La principal estrategia global es la de diferenciación que está enfocada a establecer diferencias no en base a costes sino en cuanto a aportar ventajas diferenciales extras con respecto a la competencia.

Para especificar y aclarar un poco más este asunto, se puede definir a la estrategia global de imagen corporativa como a *“la elección de la orientación y los lineamientos generales de la estrategia de imagen de la organización”*.<sup>136</sup>

Según Capriotti, hay tres posibles estrategias<sup>137</sup>:

- De asociación: Intenta imitar y seguir al referente de imagen del sector. Su intención es ser asociada a las características que ya identifican al líder. Esta estrategia garantiza la identificación de la organización, pero no asegura la diferenciación ni la preferencia en relación con las otras entidades competidoras en el sector.

- De diferenciación propiamente dicha: Las organizaciones crean y gestionan aspectos diferenciales añadiendo valor para los públicos y desmarcándose de las compañías competidoras, tanto a nivel de comunicación como de la conducta cotidiana.

Dentro de esta estrategia se puede optar por una diferenciación basada en atributos tangibles, es decir, en las diferencias generadas por medio de las características físicas de los productos o servicios, por el precio, por el sistema de distribución, entre otros factores; o por una diferenciación basada en atributos intangibles, que se sustenta en atributos vinculados más a la creencia que al análisis, como pueden ser la calidad, el liderazgo, la seguridad, los valores sociales, entre otros.

Esta última modalidad posibilita una diferenciación más fuerte pues se apoya en rasgos menos susceptibles de comparación.

- De estrategia mixta: La organización opta en principio por una estrategia de asociación hasta lograr una posición consolidada y luego cambia hacia una estrategia de diferenciación que le permita alejarse del líder y competir con él. El inconveniente radica en que al asumir valores ya vinculados al referente de imagen y afirmarlos, se estará reafirmando aún más esos valores que tiene o asume el referente, es decir, se estará reforzando al líder y a su posición de hegemonía.

Una vez definida la estrategia global de imagen corporativa la organización debe definir su perfil de identificación corporativo (PIC), o sea, *“determinar cuáles serán el conjunto de atributos de identificación básicos asociables con la organización”*.<sup>138</sup>

Para definir el PIC se deberá establecer la combinación de atributos corporativos deseados de la organización, que pueden ser comerciales y/o sociales, que deben ser valiosos e importantes para los públicos.

El PIC será el eje comunicativo de la entidad, o sea que será el contenido de los mensajes que los públicos recibirán por medio de los diferentes canales de comunicación.

---

<sup>136</sup> *Ibíd.* Pág. 202.

<sup>137</sup> *Ibíd.* Pág. 203.

<sup>138</sup> *Ibíd.* Pág. 205.

Dicho perfil global deberá ser adaptado a cada uno de los públicos incidiendo en cada uno de los atributos que cada público considere como básicos.

Un PIC es adecuado cuando logra cumplir los siguientes criterios:

- Ser comunicable: se debe poder transmitir con facilidad y los públicos tienen que poder reconocerlo en las diferentes manifestaciones comunicativas de la organización.
- Ser relevante/valioso: el PIC tiene que ser valioso para los públicos, debe hacer referencia a cuestiones que sean importantes para ellos. Los atributos incorporados en él deben ser atractivos para los públicos.
- Ser único: el PIC debe ser diferente al de las demás organizaciones competidoras porque si no fuera así perdería toda su razón de ser.
- Ser sostenible: ante la competencia (o sea, debe ser durable, difícil de copiar en un plazo relativamente largo de tiempo) y ante los públicos (tiene que ser creíble para que los públicos no lo consideren falso o imposible. Los públicos deben observar el PIC como algo posible y aceptable, ya sea a nivel ético -con atributos que sean valores socialmente aceptados- como de mercado -con premisas comprobables o demostrables-).
- Ser asumible: el PIC debe ser asumible a nivel de costes, ya que proponer una cosa y luego no cumplirla puede ser un golpe negativo ya que los públicos verían una diferencia entre lo que la organización dice que hace y lo que realmente hace.

Luego de definir el perfil de identificación corporativo, éste tiene que ser comunicado a los distintos públicos. La comunicación del PIC debe ser planificada desde la perspectiva ya mencionada respecto de que todo lo que la institución “dice” o “hace” está comunicando. *“Toda manifestación comunicativa de la organización está transmitiendo la identidad corporativa”*.<sup>139</sup>

Siguiendo este planteo, se puede definir la comunicación del PIC como *“la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos”*.<sup>140</sup>

Para lograr este propósito se deberá establecer una política de comunicación corporativa de la organización que permita una transmisión adecuada del perfil de identificación y garantice una actuación coherente y eficiente sobre la imagen institucional. Esta idea parte de la concepción del hacer, de la demostración diaria, por medio de productos, servicios y actividades cotidianas de la organización de un desempeño adecuado y además está el comunicar, el dar a conocer a los públicos de forma creativa y diferenciada los mensajes acerca de todas las acciones que la institución realiza.

Algunos de los aspectos a tener en cuenta -que deben ser cuidados y/o planificados- para que la comunicación del PIC sea efectiva, son los que se detallan a continuación<sup>141</sup>:

---

<sup>139</sup> *Ibíd.* Pág. 213.

<sup>140</sup> *Ibíd.* Pág. 214.

<sup>141</sup> *Ibíd.*

- La imagen corporativa es cuestión de todos: la creación, mantenimiento o fortalecimiento de la imagen no es responsabilidad exclusiva de un área (por ejemplo la de comunicación propiamente dicha) sino que todos los miembros de la organización están implicados en esto, porque con su actividad diaria transmiten el PIC lo cual es parte importante en la consolidación de una imagen fuerte y coherente.

- Todo comunica en una organización: como se ha reiterado en anteriores apartados, toda la actividad cotidiana de la entidad comunica, desde los mensajes planificados como elementos comunicativos propiamente dichos, hasta sus productos, servicios y el comportamiento de sus miembros.

- La comunicación del PIC debe estar integrada: lograr coherencia comunicacional entre todos los rasgos y acciones que “hablen” de la organización.

- La comunicación del PIC es generadora de expectativas: este aspecto influirá en el grado de satisfacción final que tendrán los públicos con respecto a la organización. Dicha satisfacción estará en función de la correlación entre la conducta institucional, las expectativas generadas y las necesidades y deseos reales de los públicos.

- La comunicación del PIC debe ser proactiva: se debe prever y llevar a cabo una acción preventiva de comunicación adelantándose a las posibles situaciones que puedan afectar la imagen de la organización.

- La comunicación del PIC debe estar en función de los públicos de la organización y no de las disciplinas de comunicación: si se fragmenta la comunicación por áreas (publicidad, relaciones públicas, marketing, entre otras) acaba convirtiéndose en un conjunto de acciones diferentes con objetivos distintos y mensajes diferentes. Esto suele generar problemas de coherencia comunicativa, por lo cual lo adecuado sería que se identificaran las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos.

La estructura básica de la comunicación del perfil de identificación corporativo se configura entre niveles, como círculos concéntricos, desde los aspectos centrales a los periféricos<sup>142</sup>:

- El núcleo comunicativo: es lo que se quiere transmitir a los distintos públicos, conformado por el concepto comunicativo (el mensaje central) y el estilo comunicativo (la forma de comunicar el mensaje).
- Las formas comunicativas: son las diferentes posibilidades de comunicación de las que dispone la organización para llegar a sus públicos.
- Los soportes comunicativos: son las distintas actividades, soportes e instrumentos concretos por medio de los cuales se ponen en práctica las formas comunicativas y se transmite el núcleo comunicativo.

---

<sup>142</sup> *Ibíd.* Pág. 216.

#### 4.3.2 ESTRATEGIA GENERAL DE COMUNICACIÓN DEL PIC

Se deben tomar en cuenta dos aspectos<sup>143</sup>:

- La importancia relativa de cada uno de los públicos de la organización, estableciendo prioridad entre ellos.

- La personalización de la comunicación, que es el grado de “distanciamiento” que se tendrá con cada público en la selección y utilización de las diferentes formas de comunicación.

En función de estos dos parámetros se puede establecer que cuanto más importante sea cada público, el nivel de personalización de los mensajes y acciones de comunicación deberá ser mayor. Un determinado nivel de personalización facilitará el planteamiento de los objetivos a lograr con cada público y nos orientará en la elección del tipo de tácticas, instrumentos, actividades y soportes más adecuados para lograr los objetivos previstos.

El plan global de comunicación del PIC representa “*el proceso de planificación global de toda la actividad comunicativa de la organización*”<sup>144</sup>, que permite transmitir el perfil de identificación corporativa de la entidad para influir en la formación de la imagen que colabore en el logro de los objetivos finales de la institución.

Este plan se dividirá en ocho etapas<sup>145</sup>:

- 1) La definición de los públicos: identificar públicos clave y secundarios y establecer en ellos las expectativas e intereses respecto de la organización, características demográficas, psicográficas y hábitos de información.
- 2) Identificación de los objetivos de comunicación: que se desean lograr con el plan de comunicación del PIC, los cuales guiarán toda la actividad de planificación posterior del programa, facilitarán su elección y puesta en marcha y permitirán su evaluación y análisis de resultados. Los objetivos estarán condicionados, al momento de ser formulados, por los recursos monetarios, humanos y tiempo disponibles para llevarlos a cabo. La estructura básica para elaborar objetivos consiste en que los mismos sean planteados con: una intención (explica el tema o cuestión que la institución desea mejorar o cambiar, es lo que la entidad quiere lograr), una medida (señala el grado de modificación que se quiere obtener de la intención expresada) y un plazo (indica el tiempo disponible o marcado para llegar a cumplir la intención descrita en el grado deseado). Además, los objetivos deben ser claros y concretos (redactados en forma concisa y directa), tienen que ser flexibles (se tienen que poder modificar o corregir ante situaciones excepcionales o particulares) y asumibles (en cuanto a nivel de costos y realismo –que se pueda llegar a lograr-). Por último, los objetivos globales pueden ser definidos desde una perspectiva de las influencias a obtener en los

---

<sup>143</sup> *Ibíd.* Pág. 217.

<sup>144</sup> *Ibíd.* Pág. 218.

<sup>145</sup> *Ibíd.*

públicos: los de carácter cognitivo son los que buscan crear o modificar el conocimiento que tienen los públicos sobre la organización, los de carácter afectivo persiguen generar una modificación en los sentimientos, emociones y preferencias de las personas en referencia a la entidad y los de carácter conductual desean que los públicos realicen algún tipo de comportamiento en relación con la institución.

- 3) La fijación del presupuesto de la comunicación: la opción más aconsejable es establecer desde el principio un presupuesto estimado, que luego pueda modificarse dentro de unos determinados límites lógicos, en función de las oportunidades, ideas, creatividad o propuestas interesantes que puedan surgir. Y siempre intentando ajustarse a las líneas marcadas por el presupuesto inicial, teniendo en cuenta las condiciones o disponibilidades económicas de la entidad. *“La base ideal para establecer el presupuesto es ajustarlo a las necesidades de comunicación de la empresa o del proyecto que se desea comunicar”*.<sup>146</sup>
- 4) La definición del mensaje corporativo: establecer cuál es el enfoque que se le dará a la comunicación<sup>147</sup>; el mensaje corporativo está formado por *el concepto comunicativo*, la idea central que la organización quiere transmitir a sus públicos, es el *qué* vamos a comunicar y *el estilo comunicativo*, la forma de expresar el concepto comunicativo, es el *cómo* voy a decirlo, la forma de presentar los mensajes a los públicos.

De esta manera, dichos mensajes corporativos deberán ser planteados teniendo en cuenta:

- el tipo de público (dependiendo del tipo de grupo al que se desea llegar, el mensaje deberá ser diferente puesto que cada uno de los públicos tiene características determinadas, intereses particulares en relación con la institución y una forma propia de consumir la información. Para cada público se debe construir un mensaje propio y particular; los mensajes establecidos para cada público serán elaborados en función del PIC específico determinado para dicho público.
  - el tipo de influencia deseada (crear un tipo de mensaje de acuerdo a los efectos que se quieran lograr -cognitivos, afectivos o conductuales-)
  - en función de los mensajes de la competencia (tener en cuenta los mensajes que emiten las organizaciones de la competencia para evitar comunicar los mismos o similares contenidos o de parecida forma o estilo, ya que no se lograría una diferenciación adecuada)
- 5) La determinación de las formas comunicativas: identificar todas las posibilidades comunicativas de la organización por medio de las cuales transmitirá el PIC a sus públicos. Se pueden diferenciar dos grandes formas comunicativas: la *acción comunicativa* y la *conducta corporativa*.<sup>148</sup> La acción comunicativa es la parte dedicada a la construcción de

---

<sup>146</sup> Ibíd. Pág. 224.

<sup>147</sup> Ibíd. Pág. 225.

<sup>148</sup> Ibíd. Pág. 227.

mensajes específicamente creados para ser transmitidos a los públicos de la organización. Es lo que la institución dice sobre ella misma, constituye el *hacer saber*, el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados de forma voluntaria para ser transmitidos a los públicos de la organización, con el fin de informarlos sobre las características de la empresa e influir sobre la imagen corporativa que estos tienen de la compañía. Dentro de la acción comunicativa se incluye: *la comunicación interna* (con los empleados) con instrumentos como la revista de la empresa, el tablón de anuncios, el buzón de sugerencias, que busca obtener la adhesión y la integración de las personas que trabajan en la institución a los fines y metas de la misma; *la comunicación comercial* (con los consumidores) con la publicidad, el marketing directo, comunicación en el punto de venta, cuyo objetivo es lograr el consumo/ uso de los productos y servicios de la organización y la fidelización de los consumidores; *la comunicación industrial* (con los agentes que participan o intervienen en la elaboración de los productos y servicios de la empresa: proveedores y distribuidores) con visitas a la compañía, informes comerciales, reuniones o comidas de trabajo, que está dirigida a establecer los vínculos adecuados de colaboración para el normal desarrollo de las actividades de la organización y *la comunicación institucional* (con los públicos del entorno social de la organización: medios de comunicación, comunidad local, opinión pública) con actividades como las relaciones públicas, que está destinada a lograr la aceptación, credibilidad y confianza de la organización como un miembro más de la sociedad en la que está inserta.

La conducta corporativa tiene que ver con la actividad y comportamiento cotidiano de la organización, son todas las acciones que realiza en su vida diaria, es el *saber hacer*. La conducta actúa como un canal de comunicación “diciendo” cosas sobre la empresa y “comunicando” los valores y principios con los que se identifica; se manifiesta por medio de las evidencias y la demostración en el día a día de su desempeño. Es considerada por los públicos como la “expresión genuina” de la forma de ser de la compañía, por lo que se constituye también en un aspecto fundamental para la construcción de imagen. Aquí se incluye: la conducta interna, la forma en que la empresa se comporta con sus miembros, donde aparecen el comportamiento simbólico de los directivos hacia sus subordinados, los sistemas formales establecidos en la organización y la cultura más los valores corporativos apoyados por la institución, la conducta comercial, que se refiere a toda la actividad cotidiana que la entidad realiza como sujeto comercial en el ámbito de intercambio de bienes y servicios, aquí aparecen todo lo que la organización vende (sus productos y servicios) y como la organización vende sus productos y servicios (toda su acción comercial y la calidad del servicio brindado a los públicos), la conducta institucional, el comportamiento social de la organización en cuanto sujeto social integrante de la sociedad, la empresa tiene una ética

---

corporativa, asume una posición como institución y la manifiesta por medio del apoyo y la realización de actividades a nivel social, económico o cultural dentro de la comunidad.

- 6) La selección del mix de actividades y medios de comunicación: consiste en “*seleccionar aquella combinación de acciones, medios y soportes que la empresa considere más adecuados para llegar con un mayor alcance e impacto a los públicos seleccionados*”.<sup>149</sup>
- 7) La estrategia de elección de diferentes actividades y soportes comunicativos es “un proceso lógico de identificación, análisis y selección de los medios más adecuados para transmitir con mayor eficacia el PIC de una organización”.<sup>150</sup> Se pueden diferenciar tres etapas:

a) Identificación de los soportes o instrumentos posibles: de los distintos medios y actividades de comunicación disponibles para la comunicación interna (cartas, memorandos, email, revista de la empresa, buzón de sugerencias, tablón de anuncios), a nivel de conducta cotidiana (personas que entran en contacto directo con los clientes y que funcionan como medios para comunicar el PIC corporativo: vendedores, promotores, visitantes, administrativos, recepcionistas, servicio de atención al cliente).

b) Análisis comparativo de los soportes o instrumentos: en función de las *posibilidades creativas* que tengan cada uno de los soportes (facilita la diferenciación del estilo comunicativo), la *efectividad de cada soporte* (impacto que se puede obtener en los públicos), la *rentabilidad de cada soporte* (relación coste-impacto y elección de acuerdo a las posibilidades económicas de la entidad), la *importancia relativa de cada soporte* (en relación al público que se quiere llegar, efecto que causará en los públicos su utilización o no)

c) Selección y programación de los instrumentos y actividades adecuados: importa el nivel de personalización que se busca obtener con cada público, por lo que se pueden elegir medios que generen una comunicación personalizada (contacto personal), comunicación mediatizada (contacto directo con los públicos a través de un medio técnico, órganos de información) o comunicación masiva (relación indirecta e impersonal con los público a través de los medios masivos de información)

El mix de actividades y medios de comunicación estarán condicionados por el tipo de sector en el que está la organización, las influencias deseadas en los públicos y el presupuesto de comunicación.

Una vez seleccionados los instrumentos y medios se deberá establecer la programación ordenada y organizada de las acciones, consistente en “*distribuir, dentro de un esquema temporal las actividades de comunicación seleccionadas*”.<sup>151</sup>

---

<sup>149</sup> *Ibíd.* Pág. 230.

<sup>150</sup> *Ibíd.*

<sup>151</sup> *Ibíd.* Pág. 233.

Esto permitirá organizar y desarrollar adecuadamente las acciones elegidas durante el período de tiempo planificado para llevarlas a cabo. Con esto lograremos un mayor y más duradero impacto en los públicos y un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles para el plan de comunicación del PIC de la organización.

- 8) La ejecución del programa de comunicación: consiste en *“poner en marcha y llevar adelante las acciones y actividades planificadas en el mix de actividades y medios de comunicación”*<sup>152</sup> lo cual requerirá la distribución de los recursos disponibles (económicos, humanos y técnicos), la coordinación de todas las acciones planificadas (para evitar superposición o acumulación de las actividades), la organización de dichas actividades (que se lleven a cabo según las pautas establecidas), la compra de los espacios necesarios seleccionados para cada una de las acciones en los medios establecidos previamente y la producción de los materiales necesarios para cada uno de los medios seleccionados con el propósito de poder comunicar adecuadamente los mensajes establecidos.

En esta etapa de desarrollo del programa, es importante realizar un seguimiento y control de las actividades comunicativas para asegurar su correcta ejecución, su coherencia global o actuar ante situaciones imprevistas. Dicho monitoreo permitirá el seguimiento de la línea de progreso hacia los objetivos delimitados (para poder cambiar o modificar las cuestiones necesarias), la supervisión de la adecuación de los instrumentos utilizados (para lograr los objetivos) y el control de que los mensajes comunicados sigan estando actualizados.

- 9) La evaluación del programa de comunicación: consiste en analizar sus resultados; por medio de la evaluación se puede establecer el grado de éxito alcanzado por el programa de comunicación del PIC puesto en práctica.

Para hacer una valoración de los resultados, podemos dividir el análisis de los mismos en tres tipos de evaluación: 1) cumplimiento o progreso hacia los objetivos planteados (en qué medida o grado se han logrado los objetivos establecidos -si se han cumplido en parte o en su totalidad, o se ha sobrepasado lo previsto-), 2) análisis de las actividades y medios (analizar la efectividad de cada medio o actividad utilizado y su rentabilidad -para determinar en qué nivel han contribuido cada uno a lograr los objetivos-, también establecer qué medios son más útiles para cada actividad en concreto), 3) influencia en los públicos (estudiar los efectos que han tenido en los distintos públicos los mensajes emitidos y la aceptación de cada uno de los medios utilizados; comprobar el grado de impacto causado respecto de los efectos cognitivos, afectivos y de comportamiento).

El trabajo de evaluación permitirá *“realizar una actualización del programa de comunicación del PIC de la organización cuando así lo requieran los cambios en la organización o en el entorno”*.<sup>153</sup> Esta actualización se podrá realizar adaptando los objetivos a las estrategias

---

<sup>152</sup> *Ibíd.*

<sup>153</sup> *Ibíd.* Pág. 235.

globales de la organización, adecuando los mensajes a la estrategia de comunicación del PIC de la institución y actualizando los instrumentos o soportes a los cambios que se vayan produciendo en la entidad.

De esta manera se logrará ir poniendo al día el programa de comunicación del PIC de la organización, *“para desarrollar una actividad comunicativa continuada, eficiente y coherente con los planteamientos globales de comunicación”*.<sup>154</sup>

---

<sup>154</sup> *Ibíd.*

**PARTE II: ABORDAJE ORGANIZACIONAL - COMUNICACIONAL  
DEL CEC**

## CAPÍTULO 5

### ANÁLISIS ORGANIZACIONAL-COMUNICACIONAL DEL CEC VILLA MARÍA

En este apartado se presenta el abordaje institucional propiamente dicho desde la perspectiva de Comunicación Estratégica, compuesta por las seis dimensiones desarrolladas en el capítulo anterior: personalidad, identidad, vínculos, cultura, sistemas de comunicación e imagen.

El mismo se complementa con el posterior diagnóstico sobre la realidad organizacional-comunicacional del CEC, construido a partir de emergentes que se agrupan en escenarios de intervención para la planificación.

#### 5.1 EL PRIMER ACERCAMIENTO A LA REALIDAD LOCAL INSTITUCIONAL DEL CEC

El abordaje del “Centro de Empleados de Comercio de Villa María” durante el período 2008-2009 fue el resultado de la recolección y sistematización de información mediante las siguientes técnicas:

- *Observación*: a través de ella se apreciaron los comportamientos y conductas de los públicos internos para ver si los elementos de la personalidad corporativa están puestos en juego en sus actitudes. También fue utilizada para analizar la exopersonalidad y la identidad de la organización.

- *Entrevistas a informantes clave*: fueron semi-estructuradas y se realizaron a los Secretarios de Prensa y Difusión, de Asuntos Gremiales y de Previsión y Vivienda, ya que ellos son los que más conocimiento tienen respecto de la institución, ya sea por los años de experiencia laboral en el sindicato o por las actividades que desarrollan en sus respectivas áreas, lo cual ha provisto información sobre la misión, objetivos y naturaleza de la entidad. También se implementaron con el Secretario General, todas las veces que fue posible acceder a una entrevista con él, ya que su discurso contiene riqueza informativa y es fuente de poder y decisiones.

Por medio de este tipo de entrevistas se intentó obtener datos acerca de la endo y de la mesopersonalidad, los vínculos, la cultura y los sistemas de comunicación interna y externa.

- *Análisis de documentos*: lectura e interpretación de los materiales brindados por la institución (Estatuto, libro sobre la historia del CEC, organigrama, Memoria y Balance, productos de comunicación) para elaborar la descripción de las dimensiones de análisis.

- *Encuestas*: se efectuaron a los afiliados y a distintos públicos externos para analizar aspectos de la imagen real de la organización.

#### 5.2 EL CEC VILLA MARÍA

El Centro de Empleados de Comercio de Villa María (CEC) es el gremio que nuclea a los trabajadores de comercio de la ciudad y la región. Fue fundado el 5 de julio de 1913 con la decisión de sostener y afirmar las reivindicaciones del conjunto de los trabajadores mercantiles y para constituirse en un referente del movimiento obrero local.

La institución es un sindicato autónomo porque tiene independencia económica, administrativa y política, ya que los aportes de los afiliados se registran y manejan dentro del ámbito de la ciudad, mientras que existen otros gremios que responden absolutamente a la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS). Dichas cotizaciones son depositadas por los empleadores a través del registro directo en la caja del gremio o gestionando el pago mediante los bancos habilitados para dicho cobro (Banco Credicoop).

La sede del CEC está ubicada en calle Buenos Aires 1341 de la ciudad de Villa María y abarca como zona de actuación la ciudad de Villa María y las localidades de Las Mojarras, Arroyo Algodón, La Playosa, Arroyo Cabral, Luca, Pasco, Ticino, Etruria, Tío Pujio, Silvio Pellico, Villa Nueva, Sanabria, Ausonia, La Laguna, Chazón del Departamento General San Martín; Cárcano, Ballesteros, Ana Zumarán, Alto Alegre, Cintra, Idiazábal, del Departamento Unión y James Craik del Departamento Tercero Arriba, de la Provincia de Córdoba.

En esta organización los dirigentes son elegidos a través de un acto democrático: cada 4 años los socios votan por una de las listas que se postulan como candidatas y así deciden quiénes serán los responsables de la conducción del gremio por el siguiente período.

La cantidad de comercios y compañías de servicios que operaban en la ciudad, durante el período de referencia, señala la importancia del sindicato como cuerpo jurídico social-institucional, para un grupo numeroso de trabajadores que se desempeñan en estos rubros. Vale mencionar también que en ese momento coexistían 31 sindicatos en Villa María.

Entre el año 2008 y 2009 existían 998 empresas comerciales de la localidad y la región que estaban asociadas a la organización gremial, reuniendo un total de 4461 empleados de los cuales 2244 eran afiliados al CEC.

## **5.3 DIMENSIONES DE ANÁLISIS**

### **5.3.1 PERSONALIDAD CORPORATIVA**

#### **5.3.1.1 Endopersonalidad**

##### **5.3.1.1.1 Misión**

“Lograr la unidad solidaria entre los empleados de comercio para conseguir la superación cultural y social de toda la clase trabajadora, garantizando el bienestar general de los mismos.”

A continuación, se extraen fragmentos de documentos y entrevistas donde se plasma la Misión de la organización:

En el Estatuto del sindicato se describe el siguiente principio que se relaciona con la misma: “es preciso que los trabajadores se nucleen en sus sindicatos, manteniendo un permanente espíritu de lucha en pro de la consecución de mejores niveles de vida y condiciones de trabajo (...)”

En palabras de Mario García, Secretario General, “El CEC es una organización gremial de trabajadores (...) la finalidad principal es la estricta defensa de los derechos profesionales de los trabajadores que están integrando el sector del comercio. (...) Entre los derechos está el de petionar, defender y reivindicar el tema salarial como primera medida a través del propio convenio colectivo de trabajo. Aparte del salario, se defienden aquellas cuestiones que vienen atadas a las problemáticas del trabajador como cuestiones de salud y capacitación; todo lo que hace a la integración que el trabajador requiere”.

Eduardo Bellocchio, Sub-Secretario General, se refiere a la superación cultural y social del trabajador: “Antiguos socialistas y anarquistas decían que lo que debía existir en un sindicato era una biblioteca porque el trabajador tenía que tomar conocimiento y elevarse culturalmente para saber defenderse. La elevación del trabajador debía ser cultural, social y por lo tanto laboral”.

#### **5.3.1.1.2 Objetivos del sindicato CEC Villa María**

##### ***Generales:***

- Adoptar medidas de carácter general que tiendan a elevar las condiciones de vida de los empleados que representa la institución.
- Colaborar para que se cumplan las leyes obreras y sociales vigentes en el país.
- Formular actividades que proporcionen beneficios sociales, culturales y económicos a los afiliados.
- Prestar apoyo moral y material a los integrantes del gremio y a los trabajadores en general, que motive su actividad sindical.
- Realizar una obra permanente que tienda a la elevación de su cultura, a la preservación de su salud y al mejoramiento de su nivel moral, material y cultural.

Según Mario García “El objetivo siempre es mejorar la calidad de vida del trabajador” y para Eduardo Bellocchio “Actualmente un objetivo a largo plazo sería lograr el control de los medios de producción por parte de los empleados: que los trabajadores tengan acceso a los balances de las empresas”.

##### ***Específicos:***

- Representar al gremio en problemas de carácter local, ante empleadores o entidades patronales, poderes públicos, administración de justicia y toda repartición del estado o ente particular.

- Crear instituciones de provisión, asistencia médica, jurídica, social y acción mutual.
- Organizar la práctica del deporte y de toda actividad que tienda a formular la cordialidad en el gremio: adquirir los campos de deportes, salones, muebles o inmuebles necesarios para el cumplimiento de esta finalidad.
- Crear institutos de perfeccionamiento profesional y técnico, sostener una biblioteca popular y diseñar un periódico o revista de la entidad.
- Instalar farmacias o droguerías sindicales, laboratorios de análisis clínicos, consultorios odontológicos, sanatorios sindicales, guarderías infantiles.
- Fomentar el turismo social.

Según lo manifestado por los miembros de la entidad, con el tiempo se han modificado las prioridades de la organización, de tal modo que el objetivo principal se ha tornado brindar servicios sociales y cubrir aquellas necesidades básicas que el Estado desertó, como son la salud, la educación y la seguridad laboral. Las crecientes necesidades y exigencias de los afiliados han sumado, a la primaria defensa de los derechos laborales, la demanda de servicios.

### **Objetivos de gestión**

(Propuesta electoral de la Lista Blanca – Comisión Directiva designada y en función durante el período de referencia)

- ✓ Liderar una fuerte gestión ante el Estado y con el sector empresarial, para detener y revertir la precarización laboral.
- ✓ Apoyar las acciones gubernamentales locales, provinciales y nacionales que promuevan el desarrollo económico productivo, sustentable y sin desigualdades, como exigencia necesaria para eliminar el desempleo.
- ✓ Participar y potenciar la negociación colectiva regional, con el fin de lograr un convenio de trabajo que exprese las condiciones laborales actuales del empleado mercantil.
- ✓ Gestionar, proponer y peticionar una nueva modalidad de empleo estable por tiempo indeterminado.
- ✓ Manejo propio, al alcance y control del propio trabajador, de todos los recursos que provienen de los descuentos que se le hacen a su salario, destinados a la salud, a los medicamentos y a los otros servicios sociales, como la educación, la recreación y el turismo.
- ✓ Ayudar a fortalecer y controlar la inspección del trabajo contra el empleo no registrado.
- ✓ Mejorar los cuidados sanitarios de los empleados de comercio asegurando su pleno derecho a la salud y ampliando sus servicios de promoción y atención primaria.
- ✓ Unir a la familia mercantil en torno de la salud social, que incluye la apertura de nuevas posibilidades educativas, las campañas de prevención de las enfermedades, los encuentros familiares y colectivos en su salón de fiestas y en el campo de recreación y deportes, y la

participación comunitaria para discutir y llegar a soluciones respecto de problemas como la inseguridad, las adicciones y la violencia escolar.

#### **5.3.1.1.3 Creencias**

- El trabajador debe ser un ser solidario y comprometido con la organización, por lo cual debe participar e intervenir en la toma de decisiones sindicales.

- El empleado debe tener la oportunidad de elevarse social y culturalmente, debe poder estudiar y capacitarse.

- La organización debe responder a las exigencias y necesidades de los empleados.

- Los dirigentes deben desempeñarse con una conducta ética.

#### **5.3.1.1.4 Valores**

Solidaridad y respeto entre los compañeros, disponibilidad y cordialidad en la atención a los afiliados, compromiso, ética, democracia, pluralismo de ideas, igualdad.

En su Estatuto el CEC expresa “su más amplia disposición para consolidar los vínculos con las demás organizaciones gremiales practicando la solidaridad efectiva entre los hombres que viven exclusivamente de su trabajo personal y que luchan contra las injusticias que impiden el pleno goce de los bienes materiales y morales, que son el fruto exclusivo de su esfuerzo.”

Para el Secretario General “Toda organización se ha creado en base a principios que tiene que ver con el sentido de pertenencia, con una conducta que este ajena a la decisión atada a cuestiones políticas partidarias, que defienda los intereses del sector, que se trabaje con honestidad y transparencia, con mucha participación y solidaridad. Esto está expresado en el preámbulo del estatuto, es el principio básico de toda organización gremial: tratar de preservar la identidad gremial por encima de lo partidario; ajeno a toda intromisión ajena al interés de los trabajadores. La pluralidad también es parte de nuestra institución”.

Eduardo Belloccio manifiesta que “El valor fundamental para nosotros es que el trabajador es un ser solidario, es un ser que debe comprometerse con la organización. Nuestra pretensión es que el trabajador se sume, que venga, que discuta, que participe de las asambleas. (...) esos principios que sostenemos como son la solidaridad, la conducta ética (...)”.

#### **5.3.1.1.5 Actitudes**

El emplazamiento del CEC favorece el contacto de los afiliados con sus dirigentes ya que la mayoría de los comercios en Villa María están ubicados en la zona céntrica, y esto les permite a los socios acercarse para realizar consultas antes de entrar a trabajar o a la salida. Es decir que la ubicación de la organización facilita este vínculo.

### **5.3.1.1.6 Visión**

- Constituirse en los referentes en materia laboral en Villa María.
- Consolidarse como organización para mejorar las posibilidades de lo que ofrece a sus socios.
- Que la ley contemplara el control por medio de los trabajadores de los medios de producción para el logro de una sociedad más justa.

Los siguientes principios que se declaran en el Estatuto son elementos que integran la visión de la organización:

- Que ha sido y será una aspiración (...) el logro de una sociedad que anule las irritantes y humillantes diferencias de clase, ofreciendo a todos las mismas posibilidades y premiándolos por el mérito de su esfuerzo.

- Que la base indiscutible de una sociedad más justa, con una mayor equidad en la distribución de la riqueza, o sea que cada uno reciba el fruto total de su esfuerzo, contribuirá también a una mayor producción de esa riqueza.

- Que ello sólo será posible lograrlo totalmente cuando los trabajadores sean dueños de los medios de producción.

La acción táctica y estratégica emergente de estos principios, estará orientada a lograr la más amplia unidad solidaria, que permita una coordinación vigorosa y combativa para el logro de mejoras progresivas para el gremio y para toda la clase trabajadora en general, como preparación del camino que lleve a su total emancipación.

Mario García señala como visión del sindicato lo siguiente: “Fundamentalmente es poder ir consolidándose como organización y el mejoramiento de las posibilidades que la organización puede estar ofreciéndole a sus socios. Esto tiene que ver como meta principal la cuestión reivindicativa, tomando que lo esencial sigue siendo el salario, mejores condiciones de trabajo. Pautas que dignifiquen cada día más al trabajador”.

Para el Sub-Secretario General Belloccio el objetivo final sería “que la ley contemplara el control por medio de los trabajadores de los medios de producción: que los trabajadores tuvieran acceso a los balances de las empresas, que participaran, porque consideramos que las empresas mienten en los balances; nadie mejor que el trabajador que es el que recuenta la mercadería, el que sabe si esos balances son ciertos”.

### **5.3.1.2 *Mesopersonalidad***

#### **5.3.1.2.1 Carácter estructural**

La organización cuenta con un organigrama en el que se detallan las áreas de trabajo y las relaciones entre ellas:



**Organigrama: Detalle de los roles y funciones de cada área**

***Dirección y administración***

Según el Estatuto, esta organización está administrada y dirigida por una Comisión Directiva compuesta de 16 miembros titulares a saber: un Secretario General, un Sub-Secretario General, un Secretario de Finanzas y Administración, un Sub-Secretario de Finanzas y Administración, un Secretario de Organización y Prensa, un Secretario de Actas, un Secretario de Asuntos Gremiales, un Secretario de Previsión y Vivienda, un Secretario de Turismo y Deportes, un Secretario de Cultura y Departamento de la Mujer, un Secretario de Acción Social, Mutual y Cooperativa y cinco vocales titulares. Los miembros de dicha Comisión ejercen sus cargos correspondientes por un período de cuatro años; pudiendo, luego, ser reelectos. En el mismo acto eleccionario en que se eligen los miembros titulares de la Comisión Directiva, se eligen cinco vocales suplentes además de dos revisores de cuentas titulares y dos suplentes.

Las atribuciones y deberes de la Comisión Directiva son las siguientes: hacer cumplir el estatuto, dirigir la marcha de la organización, administrar sus bienes, designar o reemplazar personal, convocar asambleas, confeccionar memoria y balance de la institución, nombrar delegados, dirigir el periódico o la revista de la entidad, entre otras.

Al mismo tiempo vale señalar que para el CEC La Asamblea General es la autoridad máxima del sindicato y existen dos tipos: la Asamblea Ordinaria y la Extraordinaria.

La Asamblea Ordinaria se realiza una vez al año, el día está sujeto a decisión de la Comisión Directiva. En la misma se considera la Memoria y el Balance del período vencido, la elección de la Junta Electoral y todo aquel punto que deba ser pactado en Asambleas Ordinarias. En cambio, las

Asambleas Extraordinarias se realizan cuando disponga o estime conveniente la Comisión Directiva. En este tipo de asambleas únicamente pueden llevarse a cabo todos los puntos que se enuncien en el Orden del día. Son atribuciones de estas asambleas: las reformas del estatuto, cambio en las cotizaciones de las cuotas ordinarias o extraordinarias; unión, separación o desafiliación con otras entidades; aprobar la unión, adhesión o desafiliación tanto a otras asociaciones de grado superior como a organizaciones internacionales y todo aquel asunto a ser tratado por Asambleas de este tipo. La convocatoria a Asambleas Ordinarias es llevada a cabo por la Comisión Directiva a través de circulares y gacetillas de prensa.

La Comisión Directiva tiene la atribución para citar a reuniones generales de socios, con naturaleza informativa, que no tienen el carácter de Asambleas deliberativas ni resolutivas. Las resoluciones que se tomen en dichas sesiones no tienen validez.

De acuerdo con el organigrama institucional, señalamos a continuación, de acuerdo a lo establecido en el estatuto del Centro de Empleados de Comercio, el rol de cada secretaría a los fines de propiciar la información necesaria para entender el funcionamiento del sindicato:

**Secretario general:** Es el representante legal de la entidad, su cabeza visible, en todos sus actos oficiales. Tiene a cargo, junto al Secretario de Finanzas, la autorización de pagos y todo documento público o privado que afecten a la institución. También puede y debe convocar a reunión del Consejo Directivo, hacer cumplir los estatutos, entre otras funciones.

**Sub-Secretario General:** Acompaña y colabora en la función del Secretario General y lo reemplaza con iguales deberes y derechos en caso de ausencia, enfermedad, renuncia u otro siniestro.

**Secretario de Actas:** Se encarga de la redacción y confección de actas de toda reunión o asamblea peticionada por la Comisión Directiva y lleva periódicamente el registro de las mismas, custodiando archivos, fichas y demás documentos de la entidad.

**Secretario de Finanzas y Administración:** Es el encargado de llevar la contabilidad de la organización, estableciendo el estado financiero de la misma. Se encarga de abonar las órdenes de compra o pago, confecciona el balance general de cada ejercicio y verifica el cumplimiento de los aportes de los afiliados.

**Sub-Secretario de Finanzas y Administración:** Actúa conjuntamente con el Secretario de Finanzas en el desempeño de sus funciones y lo reemplaza en caso de algún tipo de siniestro (enfermedad, renuncia, fallecimiento, etc.)

**Secretario de Organización y Prensa:** Dispone y suministra a través de las fuentes de difusión (radio, periódicos, TV, etc.) las acciones y decisiones que vaya tomando el sindicato en diferentes cuestiones, mantiene actualizado el registro de las personas afiliadas a la entidad, establece una relación fluida con todas las filiales de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (F.A.E.C.Y.S.), organiza la información pertinente a las actividades llevadas a cabo por cada secretaría y a su vez debe difundirlas entre los socios. Para ejecutar la comunicación externa esta organización contaba, durante el período de abordaje de este TFG, con folletos, el periódico "El Mercantil", la dirección de correo electrónico y los partes de prensa y circulares publicados en diarios locales o difundidos por las radios y/o TV.

**Secretario de Asuntos Gremiales:** Adopta las medidas necesarias que tiendan a mejorar el nivel de vida y las condiciones de trabajo de los trabajadores, observa el cumplimiento de la legislación vigente en cuanto afecte ésta a los trabajadores, representa a los trabajadores en problemas de naturaleza local, ya sea ante empleador o entidades patronales, poderes públicos, administración de justicia y toda repartición del Estado o ente particular, participa activamente en las negociaciones colectivas, modifica pactos o convenios, promueve la realización de estudios respecto a las fluctuaciones en el poder adquisitivo de los sueldos de los trabajadores.

A la luz de esta Secretaría funciona, con su apoyo, un Cuerpo General de Delegados integrado por aquellos empleados que representen al personal de las diferentes empresas y está dirigido por un Presidente y dos Secretarios que duran en sus funciones dos años. La misión de este cuerpo de delegados es la de supervisar el cumplimiento de las legislaciones laborales presentes y vigentes como también colaborar con la misión de la Comisión Directiva.

**Secretario de Previsión y Vivienda:** Ejecuta todo aquello que posibilite promover la formación y organización de cooperativas de producción, consumo, crédito, viviendas y trabajo; fomenta la creación de instituciones de provisión, asistencia médica, jurídica, social y acción mutual. Dependen de esta Secretaría también las Sub-Comisiones de Jubilados y Pensionados y de Viviendas.

**Secretario de Turismo y Deportes:** Organiza toda aquella actividad tendiente a formular la cordialidad en el gremio (como por ejemplo la práctica del deporte), se hace cargo de administrar el campo de deportes, salones, muebles e inmuebles necesarios para dicha finalidad y fomenta la actividad turística.

**Secretario de Cultura y Departamento de la Mujer:** Propicia la práctica de actividades dirigidas a proporcionar beneficios de carácter socio-cultural y económico a los afiliados; realiza acciones tendientes a elevar la cultura, preservar la salud y al mejoramiento del nivel de vida (material, moral y cultural). Como dependencia de esta secretaría, actúa el Departamento de la Mujer

el cual se encarga de los problemas de la mujer empleada de comercio, desde el punto de vista social como cultural. La Biblioteca Popular depende también de esta secretaría.

**Secretario de Acción Social, Mutual y Cooperativa:** Organiza y alienta la creación de asociaciones de producción, consumo, crédito, vivienda y trabajo; formula acciones dirigidas a la búsqueda de beneficios para los afiliados, ya sea a nivel social, cultural o económico. Tiene a su cargo la creación de todo tipo de institución que pueda proveer, entre otras cosas, la asistencia médica, jurídica, social y acción mutual a sus afiliados. Vigila el cumplimiento de la legislación en vigencia en cuanto atañe a la defensa de los intereses de los trabajadores.

**Vocales Titulares:** Desarrollan todo tipo de actividad que le sea requerida por la Comisión Directiva y asisten a las sesiones de esta última (teniendo voz y voto). Ejercen todo tipo de inspección en la dependencia de la entidad.

**Vocales suplentes:** Reemplazan con iguales deberes a los vocales titulares en caso de algún tipo de inconveniente (renuncia, licencia, enfermedad, fallecimiento, etc.), concurriendo a las reuniones presididas por la Comisión Directiva (con voz, pero sin voto).

### **Organigrama Institucional 2008-2009**

Los integrantes del CEC Villa María, durante el período 2008-2009, eran los siguientes:

- Secretario General: Mario García
- Sub-secretario General: Eduardo Bellocchio
- Secretario de Organización y Prensa: Héctor Maccarini
- Secretario de Asuntos Gremiales: Raúl Artuso
- Secretaria del Secretario Gremial: Gabriela Navarro
- Secretaria de Previsión y Vivienda: Ana Mónica Giustetto
- Secretaria de Cultura y Departamento de la Mujer: Stella Lima
- Secretario de Finanzas y Administración: Alfredo Paiz
- Sub- Secretario de Finanzas y Administración: Dardo Benítez
- Tesorería: El mencionado Secretario de Finanzas y Administración es el tesorero
- Contador: Sergio Cabrera
- Cajero y empleado de Tesorería: Iván Chialvo
- Oficina de Fiscalización: Liliana Cejas, Mariela Arcas y Araceli Maidana (empleadas permanentes), Miguel García y René García (cobradores)
- Revisores de Cuentas Titulares: Rubén Lerda y Walter Pérez
- Secretario de Turismo y Deportes: Sergio Cabrignac

- Colaboradora en la Secretaría de Turismo y Deportes: Sonia Guardia
- Secretaria de Acción Social y Cooperativismo: María Fernanda Chiappino
- Secretario de Actas: Javier Tumas
- Vocales Titulares: Aquilino Vera, Ramón Lencina, Calixto Juncos, Miriam Villalón y Mabel Rubiolo
- Sub-Comisión de Jubilados y Pensionados “Segundo Eugenio Castro” - La Casa de los sabios: Mary Lorenzo

Sin embargo, Eduardo Belloccio (Sub-Secretario General) señaló que todos ellos participan de una entidad absolutamente horizontal y la misma no es una estructura verticalista donde solamente decide una persona, sino que toda la Comisión Directiva se reúne, imparte las instrucciones y los secretarios junto al personal responsable en cada área llevan a cabo sus tareas. El CEC está constituido de manera tal que todos tienen posibilidad de debatir y el trabajador principalmente tiene derecho a cuestionar si se están haciendo bien o mal las cosas. “El gremio tiene una estructura horizontal de decisiones y el respeto absoluto por los compañeros”.

De este modo, se podría delinear un primer esquema de sociograma: Eduardo Belloccio que era el Sub-Secretario General, durante el período de referencia, fue durante siete períodos Secretario de Organización y Prensa, por eso siguió desarrollando parte de esta función, en colaboración con el secretario del área.

Alfredo Paiz, Secretario de Finanzas y Administración, a veces colaboraba con las actividades vinculadas a la Secretaría de Turismo y Deportes, ya que durante varios años fue miembro de dicha área y conocía el trabajo afín. Esto era necesario ya que el Secretario de Turismo y Deportes en el período 2008-2009 no estaba abocado exclusivamente al sindicato, sino que continuaba trabajando como empleado de comercio, lo cual le dificultaba atender las demandas específicas en los horarios comerciales.

A continuación, se detalla la distribución edilicia del sindicato por áreas y funciones, en el período 2008-2009:

En el primer piso, se encuentran las oficinas de Secretaría y Sub-secretaría General, Secretarías de Organización y Prensa, de Asuntos Gremiales, de Previsión y Vivienda, de Cultura y Departamento de la Mujer y la del Contador.

En planta baja, se ubican la Secretaría de Finanzas y Administración, oficina de Fiscalización, Tesorería, área Revisores de Cuentas y Secretaría de Turismo y Deportes, Farmacia sindical y al final del edificio (al fondo sobre la misma planta baja) está la oficina de la Sub-Comisión de Jubilados y Pensionados “Segundo Eugenio Castro”, baños, cocina, quincho y un pequeño patio abierto.

El subsuelo se utiliza durante la semana para dictado de talleres de folclore, tango, tejido, cerámica y costura (actividades que coordina el Departamento de la Mujer). Este espacio se usa además para realizar asambleas, cursos, charlas. Por ejemplo, desde 1983 en adelante se llevó a

cabo el ciclo de conferencias “Argentina Hoy” donde estuvieron Alfonsín, Las Madres de Plaza de Mayo, Pérez Esquivel, entre otras personalidades. Dicho salón también se presta para brindar cursos de venta, Seminarios de Derecho Constitucional, cursos para dejar de fumar.

En el segundo piso, se encuentra la sala de actos “Bernardino Calvo” y la Biblioteca. Este piso sirve además para eventos y charlas sobre Educación, Cultura y Periodismo. Por ejemplo, la CGT hizo aquí un Plenario sobre sindicatos, para los dirigentes gremiales, cuando se eligió la CGT regional.

Mario García manifestó que “nos tenemos que remontar a lo que dice el estatuto, esto está reglamentado por la ley 22551 que es de asociaciones profesionales, a partir de lo que marca la ley se fue armando el estatuto organizativo.

Nosotros tenemos la posibilidad de elegir autoridades cada cuatro años, las mismas pueden ser reelectas, hay un consejo directivo, pero el máximo órgano es la Asamblea. Esta es la que resuelve la problemática general. Luego viene el Consejo Directivo que es órgano ejecutor de todas las disposiciones que la asamblea determina. Para modificar cosas del estatuto, cuestiones trascendentes, tiene que pasar por el máximo órgano.

Este Consejo Directivo está conformado por el Secretario General, Subsecretario General, Tesorero, Secretario de actas, Vocales titulares y suplentes y Revisores de cuentas titulares y suplentes; y cada área tiene su propio secretario, depende de la dinámica que tenga la organización.

Dentro del estatuto ese consejo tiene facultades para poder desarrollar y cumplir, para fin de año rendir cuenta a los afiliados con respecto a la marcha que lleva adelante la organización. El balance es obligatorio en el mes de julio, para rendirlo entre julio y noviembre. Esa es la esencia que el afiliado tiene para que esté bien representado y sus intereses bien cuidados.

Este esquema es totalmente móvil, es referencial, hay áreas que necesitan gente una vez cada 15 días como es el caso de la secretaría de actas. Esa persona puede ser un comerciante que viene el día que se lo necesite y no tener que estar las ocho horas afectado a la misma.

Mientras que otras secretarías necesitan estar a full por el trabajo que se le demanda, también dependiendo de la época del año.

De cualquier manera, existe una dinámica entre todos los integrantes del consejo directivo para ir rotando y colaborar con otras secretarías.

En algunos casos las secretarías son rentadas y otras son presenciales, como el caso de comerciantes que tiene sus propios negocios y asisten a cumplir sus funciones al sindicato cuando es necesario.

Nosotros poseemos varias secretarías rentadas: la secretaría general, la subsecretaría, la tesorería”.

### **5.3.1.2.2 Carácter dinámico**

El sindicato se rige por el estatuto del CEC que se sustenta en la Ley N° 23.551. En cuanto a normas de convivencia el gremio no cuenta con un documento que detalle las mismas y tampoco cuenta con un reglamento interno.

Muchos de los principios que orientan las conductas y roles de los empleados no están establecidos en forma escrita, sino que se dan a conocer en forma verbal o surgen del sentido común. Por ejemplo: Cada empleado tiene un rol que cumplir, pero el Secretario de Finanzas y Administración es el que distribuye las tareas diarias y entre los compañeros debe existir el respeto y la colaboración.

En relación a los horarios que los miembros deben cumplir se establece que todas las Secretarías atiendan de 8.30 a 12.30hs por la mañana y de 16 a 20hs por la tarde (pero el mismo se modifica al igual que los comercios cuando hay cambio de estaciones), excepto la Secretaría de Asuntos Gremiales que desempeña su labor de 9 a 13hs y de 17 a 21hs, para dejar un margen de tiempo a los afiliados porque los horarios de comercio coinciden con los del CEC.

### **5.3.1.2.3 Destrezas**

- Los gremios correspondientes al rubro empleados de comercio conforman el sindicato más numeroso del país y de América: la filial Villa María contaba, en el período de referencia, con más de 2000 socios. Había 63 CEC en Córdoba y 362 en el país.

- La organización brinda diversos servicios como: Campo de Deportes, construcción de viviendas en un barrio propio, farmacia, convenios con hoteles, guardería, pedicuría, enfermería, peluquería y Cementerio Parque. Muchos de ellos son imitados e incluso otras asociaciones sindicales usan estas prestaciones a través de convenios de reciprocidad (como es el caso de AOITA, ATE, El Centro de Periodistas "Lucio Capdevilla" y La Cooperativa Comunicar de El Diario)

Así lo manifiesta el Secretario General: "Nuestro sindicato se caracteriza por tener muchos servicios y poseer un buen porcentaje de afiliados".

- El CEC tiene una posición política independiente ya que no está ligado a ningún partido.
- El personal del sindicato se capacita permanentemente en su área.
- La organización cuenta con el apoyo de un equipo de abogados, contadores y un asesor en Cooperativismo y Mutualismo.

- El edificio de la organización está emplazado en un lugar estratégico para los afiliados (zona céntrica) porque allí es donde se concentra el mayor número de comercios de la ciudad.

- La estructura edilicia se mantiene en óptimas condiciones lo cual se ve en la construcción, la pintura y la limpieza. Además, cuenta con todos los servicios básicos y con nuevas tecnologías como INTERNET y TV satelital, superando así a otras organizaciones del rubro.

### **5.3.1.3 Exopersonalidad**

El edificio está ubicado en la calle Buenos Aires 1341 y lleva el nombre de la institución en la fachada, con letras metálicas grises que se iluminan por la noche con un reflector pequeño.

En la puerta de entrada principal, que es de vidrio, está pintado de color azul cian el logo del CEC y el 90º aniversario.

La sede cuenta con planta baja, dos pisos y subsuelo, cocina-quincho, patio, 2 baños para mujeres y 2 para hombres (estos últimos se encuentran en la planta baja y en el primer piso), depósito (archivo documentación). En el primer piso están dispuestas la mayoría de las Secretarías pero algunas tienen oficinas como son la Secretaría de Finanzas y Administración, la Secretaría General y la Gremial, mientras que las restantes se distribuyen en el espacio central del piso, divididas por boxes.

También dispone de un edificio aledaño, adquirido recientemente, donde funciona de forma provisoria el CENMA N° 96 anexo Centro de Empleados de Comercio y donde se guardan los elementos de ortopedia.

Su decorado consiste en algunos cuadros y plantas que se encuentran en la planta baja y el primer piso, además de tener sillones en las antesalas de estar.

Al ingresar al sindicato, sobre la izquierda se encuentra la Tesorería y detrás de ella está la oficina de Fiscalización. En el centro del espacio se emplaza la farmacia y al lado de la misma (hacia la derecha) hay un pasillo que conduce al Centro de Jubilados/Casa de los Sabios, al consultorio de pedicuría, a la cocina, al patio y a dos baños.

En la planta baja también hay dos escaleras, una que conduce al subsuelo (hacia la derecha) y la que permite subir al primer piso (hacia la izquierda).

Luego, en el primer piso se encuentran todas las Secretarías y en el segundo, la biblioteca. Este último espacio es utilizado además para las actividades y cursos que se ofrecen como yoga, danza, gimnasia, entre otras.

Respecto a los recursos tecnológicos, la entidad cuenta con 7 computadoras (5 con INTERNET, banda ancha ARNET), telefax, celulares, videgrabadora, TV por cable (Multicanal), audio instalado en las salas de conferencias (parlantes y micrófonos), teléfonos con líneas rotativas e internas (4530980-4530521), aire acondicionado, calefacción, dispensers con agua fría y caliente, matafuegos.

El edificio se mantiene en óptimas condiciones lo cual se observa en la construcción, la pintura y la limpieza (dicha tarea se realiza por la mañana y a la siesta, antes del horario de apertura de la organización).

El emplazamiento del CEC Villa María no es un hecho fortuito, sino que la intencionalidad de su ubicación es la de favorecer el contacto de los afiliados con sus dirigentes, debido a que la mayoría de los comercios se encuentran ubicados en la zona o casco céntrico de la ciudad.

La localización de la entidad posibilita el vínculo entre los beneficiarios y la organización, ya que los socios pueden acercarse a realizar consultas antes o después de la hora de entrada o salida de sus respectivos trabajos. Por eso, si bien la institución establece el horario de 8.30 a 12.30 hs. y

de 16 a 20 hs. para todas las Secretarías y empleados, la Secretaría de Asuntos Gremiales es la excepción, ya que atiende de 8.30 a 13hs y de 16.30 a 20.30hs (o 21hs en verano), para dejar un margen en razón de los horarios del comercio porque los afiliados generalmente se acercan hasta la institución a la salida de sus trabajos.

En relación a la capacitación, el personal de la Secretaría de Asuntos Gremiales y el Secretario General son los que participan más asiduamente en Cursos de Capacitación ya que esta área requiere más perfeccionamiento y actualización constante, porque las leyes cambian continuamente.

En el momento de este abordaje los trabajadores de la Secretarías mencionadas estaban concurriendo a la Cátedra Libre de Economía Social dictada en la Universidad Nacional de Villa María; participaron también de un curso de Salud en el trabajo de ART en el CISPREN, realizaron un curso de computación en PROTECA, asistieron a charlas sobre Liderazgo y Negociación colectiva e hicieron un curso de oratoria organizado por la CGT y la UNVM.

### 5.3.2 IDENTIDAD

#### 5.3.2.1 *Identidad Biológica*

- **Marca comercial o Nombre de la institución**: Centro de Empleados de Comercio de Villa María.

- **Logotipo**: Está formado por las siglas de la organización en letra minúscula imprenta color cian, superpuesto sobre una figura que es un trapecio pintado en la gama del color. Este color azul es identificador de la organización.

El diseño no tiene una connotación especial, sino que se lo ha confeccionado de ese modo y con esas letras cavadas para que pueda ser entendido y se lea mejor.

Este logotipo está pintado en la puerta de entrada y es el único lugar del edificio donde se lo registra porque no está en las paredes internas del sindicato.

Se lo utiliza además en toda la papelería de circulación interna y externa: tienen hojas y sobres con membretes y aparece además en los folletos, el periódico "El Mercantil" y las gacetillas de prensa. También se han realizado algunos productos con la impresión del mismo como billeteras, almanaques, llaveros, calcomanías, gorras e insignias. En el caso de las insignias y calcomanías, el logo se centra en un círculo el cual simboliza el "centro" que nuclea personas.

- **Diseño de papelería y formularios**: La papelería que utiliza la organización tiene un membrete con el logo y el nombre de la entidad en el ángulo superior derecho y en la parte inferior la dirección, números de teléfono y e-mail. Los sobres presentan los mismos datos en la parte inferior.

Esta característica es invariable para toda la papelería perteneciente al gremio.

A continuación del comunicado, la tipología es distinta a la del membrete y finaliza con la firma de los directivos.

Para la comunicación interna entre compañeros no siempre se usan las hojas con membrete.

- **Carteles y letreros indicadores**: El cartel exterior está situado en un alero que techa la puerta de entrada, está formado por letras metálicas grises y en los vidrios de la puerta principal está pintado el logo del CEC.

En el interior del edificio se observan algunas señalizaciones como los carteles que indican el recorrido del pasillo que conduce al Centro de Jubilados o los nombres de las Secretarías y el letrero indicador de la salida de emergencia.

- **Pintura interior**: La planta baja está pintada de color blanco y los restantes pisos de color amarillo al igual que la fachada. No existe ninguna codificación de secciones por colores. Los marcos de las puertas son de madera y no están pintadas.

- **Pintura exterior**: El frente de la estructura edilicia está pintado de color amarillo.

- **Vehículos**: Poseen un Ford Escort color blanco y una Renault Traffic también blanca, pero ninguno lleva impreso el nombre o logo de la institución.

- **Uniformes**: El personal no tiene uniforme. En alguna oportunidad las mujeres usaron trajes.

- **Productos de comunicación**: El CEC no tiene una cartelera interna, la comunicación interna se efectúa de forma oral o con circulares, éstas últimas también se emplean para brindar alguna información a los afiliados.

Además, para ejecutar la comunicación externa la organización cuenta con folletos, el periódico "El Mercantil", la dirección de correo electrónico y los partes de prensa que publica en los diarios locales o difunde en las radios.

Por otra parte, poseen un registro audiovisual de los eventos que se llevan a cabo (videos y fotos) y uno de ellos es un video institucional del año 1991 que se llama "El CEC, una escuela de vida".

### ***5.3.2.2 Identidad Axiológica***

Las observaciones y entrevistas realizadas a miembros de la institución permiten decir que el CEC manifiesta un compromiso y una actitud de solidaridad para con sus afiliados.

Además, sus características físicas dejan entrever la responsabilidad y la disposición de la misma en el cumplimiento de su misión, ajustándose a las creencias planteadas del respeto y la ética en el trabajo.

### ***5.3.2.3 Identidad Conductual***

El hecho de que la institución brinde una gama de servicios tan amplia y de que su edificación esté en óptimas condiciones es elogiado por otros sindicatos.

Esto lleva a que los directivos de la organización mantengan y promuevan la mejora de esas prestaciones para que los afiliados queden conformes y no se generen críticas negativas.

A nivel de observación se pudo apreciar que la misma se manifiesta como una organización limpia en los espacios donde más circula la gente, pero en otros lugares se aprecia cierto desorden de papeles, cajas y carpetas.

Además, se percibió que algunos de los miembros no están permanentemente en sus puestos de trabajo, sino que circulan dentro y fuera de la organización; sólo unos pocos permanecen siempre en sus oficinas.

### **5.3.3 VÍNCULO INSTITUCIONAL**

#### **5.3.3.1 Público interno**

Está conformado por la Comisión Directiva del CEC y los empleados del sindicato:

- Mario García (Secretario General) - Año Nac. 1950 - Residencia: V.M. - Ingreso al CEC: 01-10-1988
- Eduardo Belloccio (Sub-Secretario General) - Año Nac. 1951 - Residencia: V.N. - Ingreso al CEC: 01-03-1991. Es una especie de líder de opinión ya que posee un conocimiento profundo de la institución.
- Alfredo Paiz (Secretario de Finanzas y Administración) - Año Nac. 1953 - Residencia: V.M. - Ingreso al CEC: 01-11-1980
- Dardo Benítez (Sub-Secretario de Finanzas y Administración) - Año Nac. 1961 - Residencia: V.M. - Ingreso al CEC: 01-03-1992
- Sergio Cabrera (Contador) - Año Nac. 1967 - Residencia: V.M. - Ingreso al CEC: 01-07-2001
- Liliana Cejas (empleada en Oficina de Fiscalización) - Año Nac. 1952 - Residencia: V.N. - Ingreso al CEC: 01-03-1992
- Araceli Maidana (empleada en Oficina de Fiscalización) - Año Nac. 1968 - Residencia: V.M. - Ingreso al CEC: 01-05-1996
- Iván Chialvo (cajero) - Año Nac. 1978 - Residencia: V.M. - Ingreso al CEC: 01-07-2004
- Héctor Maccarini (Secretario de Organización y Prensa) - Año Nac. 1966 - Residencia: V.M. - Ingreso al CEC: 01-02-1999
- Raúl Artuso (Secretario de Asuntos Gremiales)
- Gabriela Navarro (secretaria del Secretario de Asuntos Gremiales) - Año Nac. 1964 - Residencia: V.M. - Ingreso al CEC: 01-05-1996
- Juan Carlos Martínez (jubilado - colaborador en la Secretaría de Asuntos Gremiales) - Año Nac. 1935 - Residencia: V.N. - Ingreso al CEC: 16-02-85. Muchas de las consultas gremiales son resueltas por él, tiene mucho conocimiento en legislación laboral.

- Stella Lima (Secretaria de Cultura y Departamento de la Mujer)
- Sergio Cabrignac (Secretario de Turismo y Deportes)
- Sonia Guardia (mesa de entrada y colaboradora en la Secretaría de Turismo y Deportes)
- Ana Mónica Giustetto (Secretaria de Previsión y Vivienda)
- María Fernanda Chiappino (Secretaria de Acción Social y Cooperativismo) - Residencia: Ticino
- Javier Tumas (Secretario de Actas)

Algunos integrantes de la Comisión Directiva no ejercen una función permanente que requiera asistencia diaria al gremio o no pueden estar físicamente en una oficina, ya sea porque trabajan en comercios, son de otras localidades o su actividad designada es eventual, como es el caso del Secretario de Turismo y Deportes, de los revisores de Cuenta, de las Secretarías de Previsión y Acción Social o del Secretario de Actas que, por ejemplo, concurre a la organización cuando hay reuniones o Asambleas porque es empleado de un negocio. Estos miembros están presentes cuando la organización los convoca de forma obligatoria a Asambleas Ordinarias o Extraordinarias.<sup>155</sup>

El público interno tiene una importancia fundamental para la vida de la organización, se necesita de él para llevar adelante la gestión sindical. Su poder y capacidad de decisión es permanente pero sus miembros son transitorios, porque representan a los afiliados durante el período de 4 años; sin embargo, el poder de decisión y ejecución es limitado porque los socios también influyen en ello. Este público tiene un conocimiento global y poco profundo de la entidad, salvo algunos que por su antigüedad saben más acerca de la misma como es el caso del Secretario y Sub-Secretario General y del colaborador jubilado Juan Carlos Martínez.

Este público es un microgrupo heterogéneo cuyos intereses y expectativas son los de lograr un buen clima laboral, la estabilidad en el trabajo y beneficios sociales; para ello tratan de satisfacer las necesidades y exigencias de los socios que les permite la seguridad en sus puestos.

### **5.3.3.2 Público semi-interno**

Lo componen los afiliados locales y regionales que suman un total de 2244 personas, de las cuales dos tercios son de género masculino.

El CEC Villa María comprende las localidades de: Las Mojarras, Luca, Silvio Pellico, Arroyo Algodón, Pasco, Villa Nueva, La Playosa, Ticino, Sanabria, Arroyo Cabral, Tío Pujio, Ausonia, La Laguna, Etruria, Chazón, Villa María, James Craik, Cárcano, Ballesteros, Ana Zumarán, Alto Alegre,

---

<sup>155</sup> Las Asambleas Ordinarias son obligatorias anualmente para tratar la historia y el balance del sindicato mientras que las Asambleas Extraordinarias se realizan en cualquier momento y por cualquier tema que lo amerite.

Cintra, Las Perdices, Leones, Los Zorros, Morrison, Pozo del Molle, Venado Tuerto, Bell Ville, Carrilobo, Cañada de Gómez, Dalmacio Vélez Sarsfield, General Cabrera, General Deheza, Idiazábal.

Existe un total de 998 empresas de comercio asociadas, con un promedio de 2 empleados afiliados al sindicato por cada una. Respecto a los mismos cabe señalar que aproximadamente la mitad de los afiliados son empleados que rondan entre los 26 y 40 años y la otra mitad se divide proporcionalmente entre trabajadores que tienen hasta 25 años, los que oscilan entre 41 años y 50 y los mayores de 51 años de edad.

Este público tiene un poder permanente de decisión ya que estas personas son el verdadero gremio y las beneficiarias de las conquistas laborales. Sin embargo, no tienen mucho conocimiento acerca de cuáles son sus beneficios y derechos (conocimiento superficial y parcial).

Los afiliados son un macro grupo heterogéneo por sus rasgos diferenciadores de edad y sexo. Su importancia es fundamental ya que sin ellos la organización no existiría. Lo que más les interesa es que el CEC les brinde servicios y organice eventos para fechas especiales.

Además, dentro de este público la entidad cuenta con un empleado contratado que es Iván Chialvo (en el área de Tesorería), con dos cobradores Miguel García y René García, con asesores jurídicos que son los abogados Rubén Caneparo y Martín Silvano, un asesor en Cooperativismo que es el Lic. Juan Espíndola, un asesor en Jubilación que es el Dr. Alfredo Dubois, Ida Cordoni que es la señora que limpia y Carlos Beltramo que realiza la vigilancia nocturna.

### **Condiciones o requerimientos para ser afiliados**

Pueden ingresar a la entidad las personas comprendidas en las categorías mencionadas en el estatuto. Deben presentar una solicitud firmada y prestar consentimiento para que los aportes por afiliación y los correspondientes al uso de “servicios sociales”, que estipule el convenio colectivo de trabajo, y otros aportes que se resuelva por asamblea extraordinaria, sean descontados por planillas, siendo el empresario agente de retención. Es el empleador quien retiene y luego deposita los valores de cada empleado en el sindicato.

- El aporte del 2% constituye un aporte obligatorio por ley, para todo empleado en relación de dependencia.

- El aporte del 3%, conocido como la cuota social, es aquella contribución, no obligatoria, a decisión única del empleado que le posibilita ser afiliado de la organización y gozar de todos los beneficios que otorgue la misma.

En el Estatuto del Centro de Empleados de Comercio figuran las garantías y derechos que les corresponden a los trabajadores que aportan a la institución.

*“Los afiliados abonarán la cuota social, las contribuciones especiales y las contribuciones extraordinarias, para tener derecho a servicios sociales. Estas cuotas y contribuciones son fijadas por la Asamblea o por el Convenio Colectivo de Trabajo, cuyos porcentajes se determinarán con*

*respecto a la remuneración básica correspondiente a la jornada laboral completa que establezca el Convenio Colectivo de Trabajo”.*<sup>156</sup>

Los socios tienen la obligación de cumplir y respetar el Estatuto, los reglamentos internos y las disposiciones de las Asambleas y de la Comisión Directiva; de colaborar en toda actividad de la entidad, siempre que les fuera requerido, de concurrir a las Asambleas y de presentar por escrito a la Comisión Directiva, toda iniciativa que estime de interés general para la institución.

### **5.3.3.3 Público semi-externo**

Proveedores:

- Mantenimiento Equipos PC y otros (papel, cartucho, limpieza): Tesis Informática y BRINCO S.A.
- Mejoras Inmueble (infraestructura, pintura): Ferretería Barcelona, Ferretería “El Águila”, Pinturería “Cativelli SRL”, Pinturería “Atlántida”, Corelec S.A, Fema Electricidad.
- Rodados (mantenimiento y reparación): Lavadero Gran Prix, Villarreal Isidoro, Estaciones de servicios.
- Papelería y útiles de oficina: Librería Dauría, Fotocopias Cabral, Sellos Neyra, Sello Tarj (sellos, tarjetas).
- Diarios y propagandas: Informar (Puntal), Cooperativa Comunicar, Kiosco Shop, radios locales.
- Impresiones: Imprenta “Brignone”, Imprenta “Tinta Negra S. H.”, Imprenta de Róvere Germán, Imprenta “Mossello”, “Pinto” (diseño gráfico)
- Suministro de agua: Jorge Sorasio.
- Productos para limpieza: Distribuidora Villa María
- Mantenimiento Bienes de Uso: Telefonía privada, La Casa de la Cerradura.
- Bancos: Nación, Córdoba, Suquía y Credicoop Sucursales Villa María

La importancia de este público es fundamental porque provee los materiales necesarios para el trabajo diario de la organización, pero no tiene poder dentro de la misma. El conocimiento respecto a ella es parcial y asume una posición de aliado porque sus expectativas son las de obtener rentabilidad.

### **5.3.3.4 Público externo**

Municipalidad de Villa María, Cámara empresarial AERCA, medios de comunicación y comunidad en general.

---

<sup>156</sup> Estatuto del Centro de Empleados de Comercio de Villa María. Pág. 14

Este subsegmento de público tiene un conocimiento básico y general sobre la entidad.

La comunidad tiene un poder relativo, pero AERCA y los medios ejercen una fuerte influencia sobre su desempeño; por ejemplo, los medios pueden contribuir a generar en las audiencias una imagen negativa de la misma y la cámara empresarial influenciar en la toma de decisiones en cuanto a feriados y días laborables. En algunos casos funcionan como aliados cuando se ven beneficiados por el sindicato (convenios) aunque en otras oportunidades pueden asumir una posición de oponentes.

#### **5.3.4 CULTURA**

Los miembros del CEC dicen llevar a cabo su actividad en base a una serie de valores como la ética, la solidaridad, el compañerismo y el servicio.

Esas conductas permiten materializar las creencias que ellos definen como “la piedra angular del trabajo que se desarrolla y que son las mismas que sostuvieron los fundadores del CEC”.

Si bien existe un Estatuto que es el que rige al sindicato legalmente y donde figuran los principios que orientan a la entidad, sólo unos pocos integrantes de la organización tienen una conciencia plena de cuál es la misión fundacional de la organización, como es el caso de los empleados más antiguos: el Secretario y Sub-Secretario General y el colaborador de la Secretaría de Asuntos Gremiales. Los otros miembros conocen estos aspectos, pero de modo más superficial y definen a la institución mayormente en relación a las exigencias de los afiliados, es decir la plantean con el objetivo de brindar servicios primordialmente.

Dentro del CEC podríamos entonces delimitar dos subculturas: los integrantes de mayor edad que si bien apoyan la idea de las mejoras en cuanto a prestación de servicios, desean la reivindicación de la lucha obrera, y los empleados más jóvenes que trabajan para conseguir más servicios y atender las necesidades a corto plazo de los socios. Sin embargo, estos subgrupos benefician a la cultura porque ambos promueven actitudes que, en todo caso, tienen por fin último beneficiar a los socios.

Respecto a los “héroes”, el Sub-Secretario General comentó que el CEC tiene algunos referentes que encarnan sus creencias y valores, por ejemplo:

- Agustín Tosco (nacido en Coronel Moldes) tenía los valores de la dignidad, la conducta y la ética que representan el ideal de comportamiento para un trabajador.
- Atilio López: sindicalista de Córdoba, muerto por la Triple A.
- En el plano local Leslie Árbol se constituye en un referente por su estilo y dignidad: fue director de la obra social OSECAC por 35 años y fue Secretario General del gremio en la década del `60.

En cuanto a “ritos y rituales” el sindicato considera como ritual la Asamblea General, ya que es el órgano máximo deliberativo del CEC, efectuada dos veces al año de forma obligatoria.

Otro ritual de la entidad es la fiesta del empleado de comercio, que se realiza todos los años en el mes de diciembre, donde se reúnen en un mismo almuerzo todos los afiliados de Villa María y la región junto a sus dirigentes; ese mismo día además del festejo se inaugura la temporada de verano en el predio recreativo. También es rito todos los años la entrega de útiles escolares a los hijos de los socios, en el mes de marzo antes del inicio del ciclo lectivo y el festejo del día del niño. Además, para fechas especiales como el día de la mujer, del padre y de la madre se envían saluciones a los afiliados.

Respecto a los cambios que se van generando dentro de la cultura organizacional todos sus miembros tratan de adaptarse a los mismos. Por ejemplo, en los noventa fue necesaria la compra de computadoras; antes las fichas se hacían a mano o con la máquina de escribir, pero luego la legislación del Ministerio de Trabajo empezó a solicitar principalmente planillas móviles y ya no libros rubricados.

Por todo lo dicho, se puede señalar que la cultura organizacional del CEC es pasivo-adaptativa ya que posee un proyecto corporativo inconsciente y una cultura que deriva de la adaptación a los requerimientos del entorno. Su principal objetivo es la adaptación, por los cambios en las leyes laborales y porque las necesidades de los socios se transforman en relación al contexto. Ante un Estado desertor que dejó de cumplir sus obligaciones, los afiliados del CEC exigen a su gremio mayores y mejores servicios.

### **5.3.5 COMUNICACIÓN**

Para la comunicación interna, si bien el CEC cuenta con las circulares para difundir una información, mayormente utiliza la comunicación interpersonal oral e informal.

También se puede establecer como medios de comunicación internos las reuniones de la Comisión Directiva, que son una instancia de encuentro entre todos los miembros del gremio, para realizar balances de la actividad de cada área y para definir como se seguirá desarrollando la misma. A partir de estas últimas se efectúan las Asambleas Ordinarias dos veces al año y las extraordinarias (que surgen ante un hecho particular del momento), en las que participan los afiliados y los dirigentes con el propósito de resolver y decidir sobre ciertas cuestiones presentadas en las reuniones previas o para buscar soluciones a determinadas problemáticas; esto es así porque la razón de ser del CEC son sus afiliados que constituyen la última palabra y tienen voz y voto.

Por otro lado, para la comunicación externa el sindicato emplea como instrumentos:

- las circulares
- las gacetillas de prensa que se publican en los dos diarios de la ciudad, en las radios LV 28 (que llega a las localidades de la región), Grupo Centro, Líder, Sport, Radio Villa Nueva y en el canal local 9 por medio del noticiero "Mirate"
- periódico "El Mercantil"

- folletos y boletines que se distribuyen en los comercios y en el centro
- información por teléfono
- comunicación interpersonal: es una de las más utilizadas porque los socios ante alguna duda o en caso de realizar algún trámite necesitan dialogar con sus dirigentes
- video “El CEC, una escuela de vida” - 1991

Productos	Características morfológicas	Emisor	Destinatario	Mensajes clave y básico	Rasgos de identidad visual	Evaluación
<b>CIRCULARES</b>	Se realizan en hojas A4.	Secretaría de Prensa. Cada Secretario redacta su nota y luego es supervisada por el responsable de la Secretaría de Prensa. El objetivo es informar a los socios sobre un evento específico. Por ejemplo: una Asamblea, línea de préstamos, festejo del día del niño, entrega de útiles escolares.	Se envían por correo a los domicilios particulares de los afiliados. Por ejemplo: invitación a la fiesta del día del empleado de comercio.	En cada texto redactado siempre se recuerda la importancia de la participación y el compromiso. El mensaje clave depende de la temática que se anuncia.	Logo y dirección del CEC en las hojas y los sobres.	A veces no les llega a todos los empleados (por cambios de domicilio, no entrega de los materiales)
<b>GACETILLAS DE PRENSA</b>	Se redactan en hojas A4, tienen existencia dependiente de la publicación en los medios.	Secretaría de Prensa. Se envían a los medios de comunicación locales: radios (LV 28, Líder, Grupo Centro, Villa Nueva), periódicos (Punta Villa María, El Diario, El Regional) y canales de televisión (Canal 9). El objetivo es informar un acontecimiento sindical de forma breve y reforzar lo difundido en otros productos de comunicación.	Se destinan a los afiliados y por extensión a la comunidad en general. Por ejemplo: cuando se festeja el día del niño, cuando se entregan los útiles escolares, etc.		Hojas y sobres con el logo y dirección.	

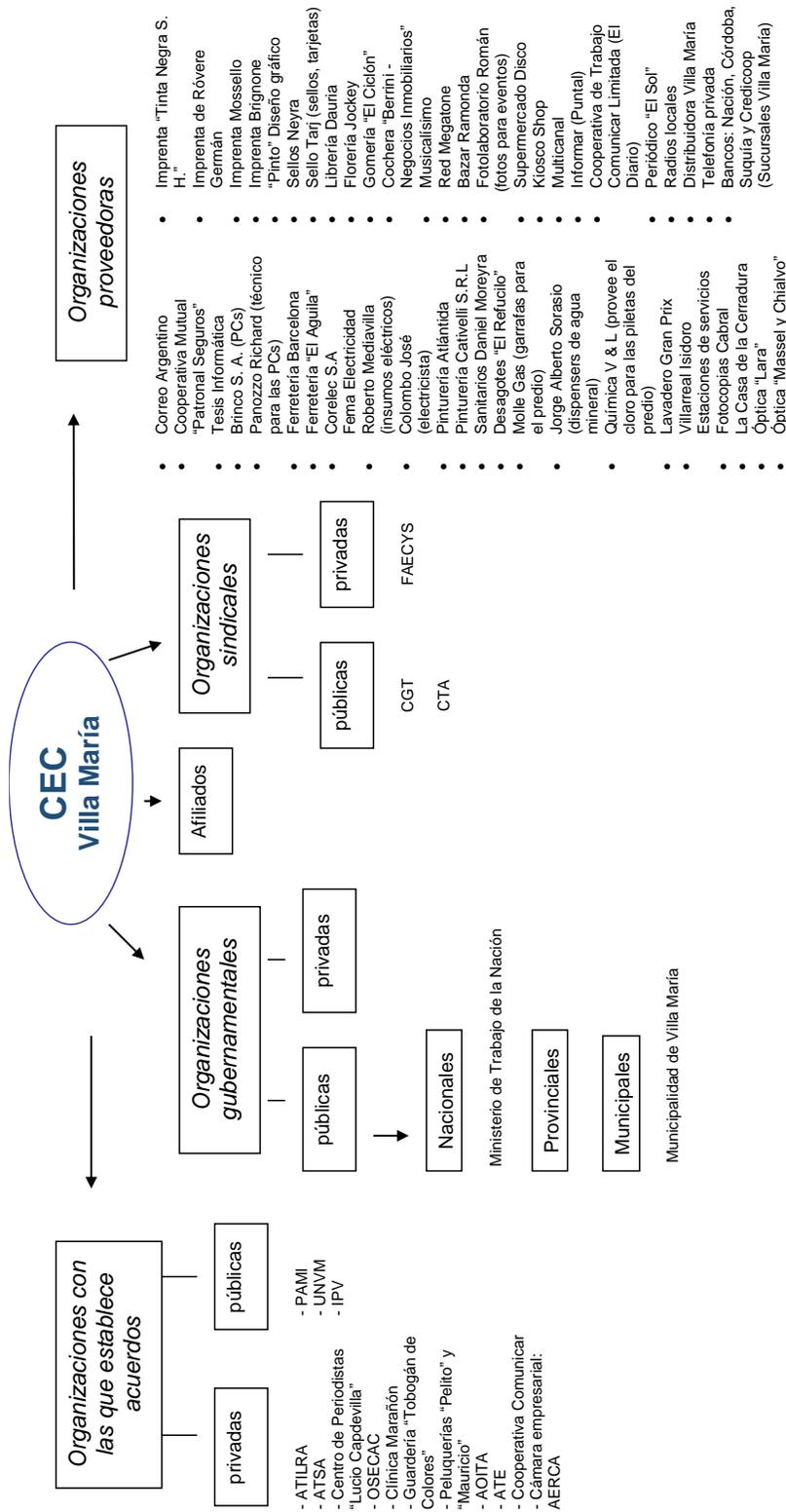
<b>PERIÓDICO “EL MERCANTIL”</b>	Las dos primeras publicaciones tenían formato A5 e impresas en blanco y negro. El periódico número 1 tenía 12 páginas y el segundo 16 páginas. Luego se modificó el diseño: se empezó a realizar en formato tabloide, de 8 páginas e impreso en papel prensa a dos colores (negro y azul). Tiene existencia propia.	La organización en su conjunto. Se diseña bajo la supervisión de la Secretaría de Prensa, pero se pide la colaboración de todos los secretarios. El objetivo es difundir actos de la organización, eventos, reuniones y asambleas, mantener un contacto con los afiliados, informar de los servicios, transmitir ideas políticas -no partidarias- del sindicato y entregar la Memoria y el Balance.	En primer lugar los afiliados empleados de comercio y en segundo lugar su grupo familiar, porque la información es importante para toda la familia. El periódico es distribuido personalmente por los directivos y personas contratadas en los comercios. Se entregan a los delegados de cada negocio. En el caso de los pueblos, los directivos viajan para entregarlos a los delegados. También se reparten en los medios locales y otros sindicatos (SUOEM, La Bancaria, Sanidad) e instituciones del sector (DGI, Municipalidad y a otros CEC de la Provincia).	Presenta rasgos del mensaje básico como la promoción de la participación de los socios, al mostrar los servicios y presentar las reuniones y eventos que se llevarán a cabo.	Logo y color azul cian.	No todos los asociados reciben el periódico.
<b>FOLLETOS</b>	Son trípticos, a dos colores (negro y azul cian).	La organización en general, a través de la Secretaría de Prensa. El objetivo es informar sobre los servicios que brinda la entidad.	Se entrega a los socios el día que se afilian y a veces se reparten en los comercios (esta acción no está programada). También se colocan en los escritorios del sindicato y en la mesa de entrada para que los interesados los retiren por cuenta propia.		Logo	
<b>BOLETINES</b>	Formato “mariposa”.	El CEC en su totalidad.	Son los socios y la comunidad en	Muestra un mensaje clave,	Logo	

	Se arrojan en la vía pública, particularmente en el centro y bulevares de la ciudad.	El objetivo de este producto es emitir un mensaje para lograr la toma de conciencia sobre un asunto o acontecimiento en particular.	general. Para distribuirlos se contrata una propaladora que anuncie la temática y tire los boletines. Por ejemplo: la campaña por la no compra los días domingo.	pero respetando lo básico de su identidad (el compromiso, la solidaridad).		
<b>VIDEO DVD</b>	Institucional. Muestra función del gremio y servicios con los que cuenta. Dura 14:04 minutos. Fue realizado en 1991.	La institución en general. El objetivo es dar a conocer qué es el CEC, quiénes lo conforman y cuál es su misión y servicios.	La comunidad en general. Se presenta por ejemplo en escuelas para que el alumnado conozca la misión y accionar del gremio.	Muestra elementos del mensaje básico: rasgos de la identidad biológica (fachada del edificio, campo de deportes, los servicios y el logo), rasgos conductuales (miembros del sindicato atendiendo a los socios, asambleas, estructura de trabajo-sistemas) y rasgos axiológicos (se escucha nombrar los valores de la solidaridad, la justicia, la equidad, se enuncia la misión: luchar por el bienestar de todos los trabajadores, las creencias)	Aparece el logo	
<b>CALCOMANÍAS INSIGNIAS GORRAS</b>	Tienen fondo blanco con marcos azules. Las calcomanías y los distintivos son redondos.	Departamento de la Mujer. Se usaron en fiestas del gremio para que los afiliados puedan distinguir al público interno de la organización. El propósito es fijar un sentido de pertenencia y	Directivos, empleados y colaboradores del CEC.		Tienen el logo y el color azul cian.	

		estar al servicio de los socios.				
<b>BILLETERAS</b>	De plástico, negras y rectangulares.	La organización en su conjunto. Se hicieron para los 80 años del CEC, pero todavía se regalan.	Afiliados y miembros del público interno.		Logo y dirección.	

“El Centro de Empleados de Comercio recorre todos los medios de comunicación posibles para informar al trabajador de todo tema que le sea de su interés, pero existe una gran masa societaria muy dispersa que dificulta muchas veces la llegada. El trabajador debe salir de esa monotonía, de la sanción que le puedan aplicar por leer o no un informativo del sindicato”. (Mario García, Secretario General del CEC)

# MAPEO INSTITUCIONAL



### 5.3.6 IMAGEN

Según los miembros del CEC, la imagen que ellos creen tener en la mente de sus públicos es positiva porque afirman tener una economía saneada y regularizados los aportes de los socios.

La población tiene un descrédito general hacia la mayoría de los dirigentes políticos y sociales, por lo cual los sindicatos y en particular el CEC tampoco escapan a esa lectura. Por esta razón ellos sostienen que tratan de hacer lo posible para estar bien conceptualizados, ya que “la organización hace al dirigente y a la inversa, ambos se complementan y la organización se nutre favorablemente”. Por lo tanto, plantean que están permanentemente en la calle, dialogando con los afiliados y tratando de solucionarles sus requerimientos.

Como contraparte, para saber cómo es percibida la entidad y que imagen tienen los socios de la misma, se realizó un sondeo de opinión con 10 afiliados a través de una encuesta auto-administrada (el limitado número de encuestados se debe a que es difícil acceder a ellos porque en algunos lugares los patrones no quieren que se los interrumpa en el horario de trabajo).

Según los datos obtenidos la mayoría de los encuestados coinciden en que un aspecto fundamental que incide en la relación gremio/afiliados es la falta de comunicación, ya que muchas de las reuniones y eventos que organiza el sindicato o las decisiones que se toman en las Asambleas no son conocidos por ellos. La mayoría de los empleados contestó que años anteriores recibían más cantidad de materiales informativos pero que después no les llegó casi nada: han leído algunos folletos y boletines, pero pocos conocen el periódico “El Mercantil”.

Respecto a esto, el Sub-Secretario General Eduardo Belloccio (que sigue colaborando en la Secretaría de Prensa y conoce el funcionamiento de la misma porque se desempeñó muchos años en esta área) dijo que algunas de las razones por las que ocurren estas cosas son:

- el sindicato envía los productos de comunicación a los socios, a sus domicilios particulares, pero ante los cambios de domicilio estos últimos no los denuncian en la sede y se pierde el rastro
- se llevan dichos medios informativos a los comercios y se los entregan a los delegados de cada empresa para que los repartan a sus compañeros, pero no lo hacen o los reciben los empleadores y tampoco los entregan
- el material llega a los destinatarios, pero no se lee
- cuando se convoca a una reunión para tratar cuestiones de leyes de trabajo, reformas laborales y temas afines no se acerca casi nadie al sindicato, pero cuando se comunica la realización de una fiesta, almuerzo o evento vienen muchos a la sede a consultar

Algunos afiliados asumieron la culpa de no tener iniciativa propia para acercarse al gremio a interiorizarse sobre las temáticas correspondientes. Además, la mayor parte de los consultados dijo que no conocía todos los servicios que brinda la organización, pero supieron reconocer algunos que son los que más han utilizado en cada caso particular.

Por último, respecto a la percepción que los empleados tienen de la organización hay diversidad de opiniones: algunos la definen en términos negativos indicando que debe ser más eficaz, más comprometida y cumplir con los requerimientos establecidos, mientras que otros la ven desde una perspectiva más favorable como una entidad comprometida, democrática y participativa.

## **CAPÍTULO 6**

### **EMERGENTES Y ESCENARIOS DE INTERVENCIÓN**

La metodología desarrollada en el espacio curricular “Planificación y Gestión de la Comunicación” propone vincular: a) los emergentes del análisis de las seis dimensiones anteriormente detalladas, situación inicial (SI); b) la filosofía de base inscrita en el Proyecto Institucional (PI); y c) los objetivos de gestión o situación deseada (SD).

#### **6.1 ANÁLISIS SITUACIONAL - DIAGNÓSTICO DEL CEC**

La organización analizada, Centro de Empleados de Comercio, está inserta en la ciudad de Villa María y es el sindicato que nuclea a los trabajadores de comercio de la ciudad y la región.

Esta entidad se encuentra regida por un Estatuto sustentado en la ley N° 23.551, el mismo conforma el marco jurídico-legal que determina los principios y poderes facultativos de la organización sindical. Además, al ser un gremio también está avalado por el artículo 14 bis de la Constitución Nacional.

El Ministerio de Trabajo de la Nación es el ente regulador que lleva a cabo los controles pertinentes, con el objetivo de verificar si se cumplen las normas establecidas (personería jurídica, cumplimiento del estatuto) y de observar cómo se realizan las actividades.

Respecto a esto los miembros del CEC muestran en todo momento el respeto y el cumplimiento de las normas y leyes.

Estos aspectos señalados permiten ver que la entidad tiene un sustento legal fuerte y avalado por las instituciones afines que junto a la ventaja de su emplazamiento físico, la coherencia en la identidad visual y los rituales culturales, constituyen sus fortalezas más perceptibles.

También podría decirse que las prestaciones que brinda la organización forman parte de un servicio eficaz e integral en relación a otros sindicatos y que el CEC procura la limpieza de sus instalaciones, atributos que favorecen una imagen positiva en la mente de los socios.

Puede señalarse como otra fortaleza que la organización es un espacio confortable y sus miembros disponen de tiempo para responder a las inquietudes planteadas, lo que facilitó el acceso a la información utilizada en el desarrollo de este trabajo de intervención comunicacional.

Sin embargo, las fallas en el área de comunicación permiten delimitar las mayores debilidades de la institución, debido a que la relación gremio/socios no se puede configurar positivamente si no hay conocimiento de la entidad y de las necesidades de los afiliados.

Debido a que los productos de comunicación no son eficaces, ya que no logran llegar a manos de los empleados o en caso de ser recibidos no generan motivación para que los beneficiarios se interesen en participar o conocer sobre su sindicato, la organización debería promover nuevas estrategias y tácticas para mejorar este canal. Los mensajes que circulan dentro de la organización

son emitidos predominantemente en forma interpersonal, no existe una valoración por la planificación de la comunicación institucional interna y externa.

El discurso de la organización (“el decir”) no es totalmente coherente con “el hacer” ya que se aprecia una contradicción entre algunas creencias y algunos comportamientos, por ejemplo, los integrantes del CEC manifiestan el respeto y la ética ante sus representados pero muchas veces cuando los afiliados buscan a algún directivo no ha llegado todavía o ha salido, es decir que hay un incumplimiento de los horarios de trabajo.

Muchas de las actividades y tareas que se llevan a cabo son en pos del buen cumplimiento de la misión, no así en lo que respecta a la visión ya que no se implementan acciones para que la entidad se constituya en el referente laboral de la ciudad y la zona.

También es difícil lograr la lucha de los trabajadores agrupados y organizados, debido a que socialmente circula una concepción negativa sobre la función y desempeño de los sindicatos y sus representantes, generando un descrédito hacia los sindicalistas los cuales no reciben suficiente apoyo en algunas propuestas.

En conclusión, puede decirse que si bien la institución tiene sus falencias los trabajadores tampoco tienen la iniciativa de participar para proponer opciones y alternativas de cambios, con la finalidad de mejorar su gremio y elevarse socialmente. La organización los llama a participar con medios que tal vez no son efectivos, pero la intención de construir un gremio democrático se manifiesta.

Entonces, algunos supuestos que podrían funcionar como guía de trabajo para detectar emergentes y escenarios de intervención, se pueden sintetizar así:

- La relación sindicato/socios no se puede configurar positivamente si no hay conocimiento de las funciones y necesidades de ambas partes.
- Los productos de comunicación no son eficaces ya que no logran llegar a los empleados o los reciben, pero no generan motivación para que asuman un rol activo y de compromiso con sus propios intereses y necesidades.
- Los mensajes que circulan dentro de la organización son emitidos predominantemente en forma interpersonal.
- La organización no promueve nuevas estrategias y tácticas para mejorar la comunicación con sus públicos.
- No existe una valoración por la planificación de la comunicación institucional interna y externa.
- Las fallas en el área de comunicación repercuten en la imagen de la institución.

## **6.2 PROYECTO INSTITUCIONAL DEL CEC**

Si bien no está formulado como tal, a través del análisis de su documento esencial (Estatuto) se puede deducir que la misión de la organización es *“Lograr la más amplia unidad solidaria, que permita una coordinación vigorosa y combativa para el logro de mejoras progresivas para el gremio y para toda la clase trabajadora en general, como preparación del camino que lleve a su total emancipación”*.

A esta concepción se suma la función social del CEC que definen algunos miembros del público interno: *“El gremio es un respaldo y un arma legal que apunta a lograr la unidad solidaria entre los empleados de comercio, para conseguir la superación cultural y social de toda la clase trabajadora, garantizando el bienestar general de los mismos”*.

Respecto a los objetivos de la entidad cabe señalar los siguientes:

#### Objetivos Generales

- Adoptar medidas de carácter general que tiendan a elevar las condiciones de vida de los empleados que representa la institución.
- Colaborar para que se cumplan las leyes obreras y sociales vigentes en el país.
- Formular actividades que proporcionen beneficios sociales, culturales y económicos a los afiliados.
- Prestar apoyo moral y material a los integrantes del gremio y a los trabajadores en general, que motive su actividad sindical.
- Realizar una obra permanente que tienda a la elevación de su cultura, a la preservación de su salud y al mejoramiento de su nivel moral, material y cultural.

#### Específicos

- Representar al gremio en problemas de carácter local, ante empleadores o entidades patronales, poderes públicos, administración de justicia y toda repartición del estado o ente particular.
- Crear instituciones de provisión, asistencia médica, jurídica, social y acción mutua.
- Organizar la práctica del deporte y de toda actividad que tienda a fomentar la cordialidad en el gremio: adquirir los campos de deportes, salones, muebles o inmuebles necesarios para el cumplimiento de esta finalidad.
- Crear institutos de perfeccionamiento profesional y técnico, sostener una biblioteca popular y diseñar un periódico o revista de la entidad.
- Instalar farmacias o droguerías sindicales, laboratorios de análisis clínicos, consultorios odontológicos, sanatorios sindicales, guarderías infantiles.
- Fomentar el turismo social.

Según Mario García “el objetivo siempre es mejorar la calidad de vida del trabajador” y para Eduardo Belloccio “actualmente un objetivo a largo plazo sería lograr el control de los medios de

producción por parte de los empleados: que los trabajadores tengan acceso a los balances de las empresas”.

Además, los integrantes de la institución también explican que, con el correr del tiempo, el contexto social ha ido modificando las prioridades de la organización, de tal modo que el objetivo principal se ha tornado brindar servicios sociales y cubrir aquellas necesidades básicas que el Estado desertó, como son la salud, la educación y la seguridad laboral. Las crecientes necesidades y exigencias de los afiliados han sumado, a la primaria defensa de los derechos laborales, la demanda de servicios.

Junto a todos estos objetivos se pueden sumar los de gestión (propuesta de la Lista Blanca), que delinean un proyecto coyuntural:

- Liderar una fuerte gestión ante el Estado y con el sector empresarial, para detener y revertir la precarización laboral.
- Apoyar las acciones gubernamentales locales, provinciales y nacionales que promuevan el desarrollo económico productivo, sustentable y sin desigualdades, como exigencia necesaria para eliminar el desempleo.
- Participar y potenciar la negociación colectiva regional, con el fin de lograr un convenio de trabajo que exprese las condiciones laborales actuales del empleado mercantil.
- Gestionar, proponer y peticionar una nueva modalidad de empleo estable por tiempo indeterminado.
- Lograr el manejo propio, al alcance y control del propio trabajador, de todos los recursos que provienen de los descuentos que se le hacen a su salario, destinados a la salud, a los medicamentos y a los otros servicios sociales, como la educación, la recreación y el turismo.
- Ayudar a fortalecer y controlar la inspección del trabajo contra el empleo no registrado.
- Mejorar los cuidados sanitarios de los empleados de comercio asegurando su pleno derecho a la salud y ampliando sus servicios de promoción y atención primaria.
- Unir a la familia mercantil en torno de la salud social, que incluye la apertura de nuevas posibilidades educativas, las campañas de prevención de las enfermedades, los encuentros familiares y colectivos en su salón de fiestas y en el campo de recreación y deportes, y la participación comunitaria para discutir y llegar a soluciones respecto de problemas como la inseguridad, las adicciones y la violencia escolar.

En síntesis, de acuerdo a los lineamientos de ambos proyectos -el estructural y el de gestión- el Centro de Empleados de Comercio de Villa María contempla un **Proyecto Institucional (PI)** que se resume en estos puntos:

- Adoptar medidas que permitan elevar las condiciones de vida de los empleados

- Formular acciones que propicien beneficios sociales, culturales y económicos para todos los afiliados de Villa María y la región
- Organizar actividades que posibiliten la cordialidad y la unión de los mercantiles, como los encuentros familiares y las prácticas del deporte en el Campo de Recreación
- Gestionar un plan fuerte para revertir la situación de precarización laboral.
- Promover el control y manejo propio por parte del trabajador de los servicios y recursos que brinda el sindicato.
- Desarrollar canales de comunicación óptimos que permitan un intercambio de información más eficiente entre los socios y el gremio.
- Consolidar una gestión sindical más democrática y comprometida.
- Fomentar una participación activa y permanente de los afiliados, en reuniones y Asambleas para que sean motor de decisiones.
- Impulsar una actitud continua de solidaridad y respeto hacia el socio ya que el mismo es la razón de ser de la organización.

### **6.3 EMERGENTES**

Luego de realizar el diagnóstico sobre el CEC Villa María y analizar su PI, los emergentes que surgieron son los siguientes:

#### **Emergente 1: *Comunicación ineficiente con los afiliados (público semi-interno)***

Causas: no se encuentra el canal adecuado para llegar a los socios, el medio institucionalizado no cumple con la finalidad para la que fue creado, deficiencia del canal, poca difusión de información por parte del sindicato, no existe una clara intención de informar por parte de la organización.

Consecuencias: desinformación del público semi-interno ya que un gran porcentaje de los afiliados no se entera de las disposiciones y decisiones de la organización, falta de interés y participación de los empleados de comercio, poco nivel de conocimiento de la organización por parte de los públicos semi-interno y externo, no generación de imagen positiva.

#### **Emergente 2: *Débil internalización de la identidad axiológica-conductual en los miembros del público interno***

Causas: falta de conocimiento del proyecto institucional, bajo consenso y coherencia en la formulación de valores y creencias.

Consecuencias: poca correspondencia entre identidad axiológica e identidad conductual, no proyección de una cultura fuerte y cohesionada.

## 6.4 ESCENARIOS DE INTERVENCIÓN COMUNICACIONAL

A partir de los emergentes que han surgido del diagnóstico realizado sobre la organización, y teniendo en cuenta su Proyecto Institucional, se pueden establecer tres escenarios estratégicos de intervención:

### 1) *Comunicación con el afiliado*

#### Prioridades

- Importancia: Es necesario intervenir en este escenario, porque la razón de ser del CEC nace de la interacción entre la organización y los afiliados; trabajar sobre este aspecto fortalece el nexo entre las partes comprendidas en la misión (un grupo que necesita ser respaldado -socios- y el grupo que los apoya -CEC-).
- Urgencia: Se corresponde con la importancia, si esto no es así se rompen los lazos sociales de los cuales depende un sindicato.
- Factibilidad: La intervención en este escenario es posible en cuanto a recursos tecnológicos y con gran esfuerzo también respecto a recursos financieros, pero no es factible en relación a la disponibilidad de los recursos humanos, ya que falta voluntad decisoria: no hay voluntad política de cambio, hay desinterés de participación (es un problema estructural). Trabajar sobre este ámbito implica un diseño e implementación a mediano plazo.

### 2) *Cultura*

#### Prioridades

- Importancia: Es fundamental intervenir en este escenario para lograr una proyección de identidad coherente. La implementación de un programa en este espacio va de la mano del PI; es necesario que las gestiones se adecuen y contemplen el plan estructural del proyecto institucional.
- Urgencia: Se necesita diseñar un programa que contemple acciones sistemáticas, continuas, que se fueran profundizando e internalizando a largo plazo, y así lograr un consenso de valores, creencias y actitudes que luego serán proyectadas.
- Factibilidad: Depende de la disposición de los recursos humanos y de la iniciativa de los secretarios para promover esta acción. El diseño estratégico en este ámbito requiere de mucho tiempo.

### 3) *Imagen sectorial*

#### Prioridades

- Importancia: La intervención en este escenario permitirá que el sindicato comience a verse como una institución social legítima y comprometida con los afiliados y la comunidad en general.

- Urgencia: La construcción de imagen positiva en la mente de los públicos en relación al CEC, requiere un trabajo a largo plazo ya que primero se debería revertir la concepción generalizada sobre el sindicalismo (que se asocia a corrupción, ineficiencia y burocracia); para luego desarrollar una estrategia específica. Sin embargo, la implementación de un programa de imagen sectorial a mediano plazo, permitirá que la organización pueda ser percibida como responsable ante el entorno.
- Factibilidad: El accionar sobre esta esfera, al igual que las anteriores, depende más de la voluntad política que de la disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos.

## **PARTE III: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN COMUNICACIÓN DEL CEC**

## CAPÍTULO 7

### PLAN GLOBAL Y PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CEC VILLA MARÍA

El Plan Director de Comunicación que se formula a continuación, contempla un trabajo estratégico sobre los escenarios de intervención delimitados. El mismo tiene como **objetivos** los siguientes puntos:

- Diseñar, implementar, controlar y evaluar un sistema integrado de comunicación que contemple la relación de los distintos públicos de la organización con el Proyecto Institucional.
- Promover la clarificación, internalización, afianzamiento y proyección de la cultura organizacional.
- Aumentar la participación de los afiliados en la institución para la toma de decisiones conjuntas.
- Generar credibilidad y confianza en los públicos.
- Propiciar la generación de imagen positiva en la mente de los públicos.
- Lograr que los afiliados adquieran un mayor nivel de conocimiento sobre el sindicato.

Es decir, que su finalidad es fortalecer y difundir el perfil institucional de la organización basado en atributos identitarios como compromiso, solidaridad y respeto. Éste será ejecutado dentro de un área comunicacional que comprende a la ciudad de Villa María y la región.

Respecto a los **lineamientos políticos**, que limitarán las acciones sobre los diferentes ámbitos propuestos, nos encontramos con el Estatuto que rige al sindicato, el cual señala las formas de regulación económica y administrativa que no pueden ser obviadas.

Por último, cabe señalar que en el Plan de Comunicación los **públicos comprendidos** son todos aquellos con los que la institución se vincula: Públicos interno, semi-interno, semi-externo y externo.

#### 7.1 PROGRAMAS

## 1) PROGRAMA COMUNICACIÓN CON LOS AFILIADOS

### Objetivos Generales

- Reforzar la comunicación participativa y operativa a través de canales complementarios a los formales.
- Crear, formalizar y gestionar nuevos canales de comunicación óptimos.
- Estimular el diálogo del público semi-interno respecto de sus propias problemáticas.
- Generar emociones y sentimientos respecto de la organización.
- Posibilitar un mayor acercamiento entre el gremio y los afiliados.

### Objetivos Específicos

- Promover actividades que potencien la participación de los socios en el sindicato.
- Difundir los servicios y beneficios que el CEC ofrece a sus asociados.

### 1.1 PROYECTOS

#### 1.1.a) Comunicación interpersonal con los afiliados

##### Objetivos

- Afianzar la comunicación con los socios complementando los canales formales con la relación interpersonal.
- Lograr una transmisión de información más eficiente.
- Facilitar un intercambio directo de información entre el sindicato y los afiliados.

#### 1.1.b) Diseño Página Web

##### Objetivos

- Crear una página electrónica para proveer e intercambiar información.
- Incluir en este medio los mismos datos presentados en otros soportes materiales.
- Ofrecer un espacio para la participación de los socios.
- Brindar un soporte con información actualizada permanentemente.

#### 1.1.c) Difusión en medios masivos

##### Objetivos

- Fortalecer la relación entre el público interno y el semi-interno.
- Proveer información referida al sindicato, a los afiliados y la comunidad en general.
- Lograr que la organización sea percibida como una institución social legítima.
- Generar una imagen sectorial positiva.
- Mostrar una actitud organizacional abierta a las demandas del entorno.

- Diseñar productos de comunicación atractivos para los destinatarios.
- Difundir los servicios y beneficios del gremio en medios masivos.

## **2) PROGRAMA CULTURA**

### Objetivos Generales

- Lograr el consenso de valores y creencias entre los miembros del público interno.
- Promover la capacitación de los dirigentes y empleados de la organización en temáticas afines al sindicalismo.
- Transmitir a los socios los rasgos axiológicos que definen a la institución.
- Fomentar la cohesión de los públicos de la organización.

### Objetivos Específicos

- Diseñar actividades conjuntas para los afiliados y sus representantes.
- Demostrar que los valores primordiales del CEC son la solidaridad, el respeto y el compromiso.

## **2.1 PROYECTOS**

### **2.1.a) Capacitación público interno**

#### Objetivos

- Brindar cursos a los miembros del público interno sobre cuestiones sindicales y del propio gremio.
- Contribuir a la internalización y posterior proyección de la cultura organizacional.

### **2.1.b) Planificación de eventos**

#### Objetivos

- Formalizar los eventos sociales de la organización para cohesionar a los miembros internos.
- Sistematizar los rituales culturales a través de su ordenamiento y fijación periódica.

## **3) PROGRAMA IMAGEN SECTORIAL**

### Objetivos Generales

- Generar en la mente de los públicos una imagen positiva de la organización.
- Posicionar al sindicato como una institución social legítima.
- Lograr que el CEC sea percibido como una entidad responsable y comprometida con el entorno.

### Objetivos Específicos

- Brindar información sobre el CEC especialmente al público semiinterno y por extensión a la comunidad en general.

## **3.1 PROYECTOS**

### **3.1.a) Cursos sindicales**

#### Objetivos

- Dictar cursos referidos a temáticas sindicales e historia del CEC a los afiliados y la comunidad en general.
- Propiciar un espacio de participación, debate y reflexión.

### **3.1.b) Difusión en medios masivos**

Este proyecto queda comprendido en el programa de comunicación con los afiliados.

## CONSIDERACIONES FINALES

La comunicación no es sólo una función que un departamento o área gestiona dentro de una organización, es decir, no debe ser entendida exclusivamente como la actividad que vehiculiza mensajes relacionados con la entidad en sí, sino como una dimensión que atraviesa toda la institución y es transversal a todos los procesos que la constituyen y configuran.

Una organización siempre comunica, se lo proponga o no, porque todo lo que “hace” y “dice” y los atributos particulares que la caracterizan están comunicando algo acerca de ella. Así, la institución va generando una identidad que se proyecta y es percibida por los distintos públicos que construyen una imagen mental sobre la misma.

Por eso es de suma importancia la gestión de la comunicación institucional porque permite resolver innumerables cuestiones asociadas al desarrollo de la actividad y la consecución de objetivos de la entidad.

Las organizaciones producen significados porque no solo intercambian productos o servicios sino que transmiten valores que vienen asociados a ellos. Emiten y reciben mensajes diversos y por lo tanto requieren establecer un orden y un control sobre los discursos que circulan. De allí el valor de gestionar la comunicación tanto interna como externa.

La elección de la temática de este Trabajo Final surgió por la experiencia personal y laboral a través del contacto directo con la institución Centro de Empleados de Comercio de Villa María y sus diversos públicos. Y finalmente se decidió por haber desarrollado un trabajo de diagnóstico comunicacional sobre la misma institución, para la aprobación de la cátedra Planificación y Gestión de la Comunicación, de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (dictada en la UNVM), el cual funcionó como antecedente de investigación.

A partir de allí, se generó la inquietud de indagar aspectos vinculados a la comunicación organizacional en entidades gremiales y particularmente la realidad institucional-comunicacional del CEC Villa María, analizando cómo es percibida la institución por sus diferentes públicos, qué representaciones circulan en torno a ella, qué elementos identitarios proyecta, como se manifiesta su personalidad y su cultura, cuál es la estructura vincular que establece con sus públicos internos y externos, cuál es el discurso identitario a través de sus productos y actividades comunicativas, entre otros.

El abordaje y posterior planificación de la comunicación resultaría de gran utilidad para la organización ya que, si bien cuenta con una secretaría de prensa, que se encarga del manejo de la comunicación interna y externa en lo que respecta a cuestiones operativas, nunca se ha realizado un estudio desde la perspectiva que se propone en esta investigación.

Por eso los objetivos principales que se plantearon en este TFG fueron:

- Generar propuestas de análisis desde la dimensión comunicacional para entidades sindicales.
- Abordar la complejidad comunicacional del Centro de Empleados de Comercio (CEC) de Villa María, durante el período 2008-2009, desde la Comunicación Institucional Estratégica.

A través del diagnóstico realizado en el gremio CEC Villa María se pudieron detectar una serie de emergentes que luego sirvieron para elaborar el plan global de comunicación. La comunicación ineficiente con el público semi-interno (afiliados) trae como consecuencia la falta de información sobre la función, actividades y alcance del sindicato, generando una imagen negativa. Y la débil internalización de valores y creencias en algunos miembros del público interno, sumado al poco conocimiento del proyecto institucional, dificultan la proyección de una cultura fuerte y cohesionada, al no poder lograr la coherencia entre identidad axiológica y conductual.

Por esta razón, el comunicador institucional tiene la tarea de transparentar los procesos de construcción simbólica de una institución, implementando una acción coordinada para que toda la comunicación de la organización se encuentre integrada. Debe lograr una coherencia sistémica entre los rasgos identitarios, el discurso institucional y el accionar concreto, para tratar de generar credibilidad, confianza y una actitud favorable de los públicos hacia la entidad, que acompañe el papel de actores sociales que las entidades sindicales deben recuperar.

El enfoque y abordaje sistémico de la comunicación en organizaciones, en los últimos años, ha ido propiciando un marco teórico y metodológico, tanto a nivel académico como en el campo de acción, para los comunicadores sociales, que permite nuevas áreas de intervención y legitimar el rol en prácticas dentro de instituciones. Así es como diferentes organizaciones posibilitan el ingreso de comunicadores porque han percibido la importancia de su trabajo y han comenzado a darle relevancia al tema de la comunicación como dimensión que atraviesa todo.

Respecto a los obstáculos para la culminación de este TFG deben mencionarse cuestiones personales y familiares que hicieron posponer esta instancia final de la carrera. Sin embargo, los miembros de la organización siempre se mostraron predispuestos a brindar información o documentación que les fuera requerida en todo momento, a pesar del tiempo transcurrido.

Para concluir este trabajo vale señalar el aprendizaje adquirido a través de la carrera de Comunicación Social, tanto a nivel terciario como universitario, y que se relaciona con el propósito de este abordaje. Así como en las organizaciones es importante la coherencia entre el “decir” y “el hacer”, un comunicador social nunca debe olvidar que su tarea debe ser guiada por esa premisa: la coherencia entre pensamiento y acción.

Un comunicador social debe brindar las herramientas necesarias a los que luchan por una sociedad más equitativa y solidaria pero que no tienen el modo de hacerse escuchar, debe mediar por los olvidados y excluidos, debe ser el que dé voz a “los sin voz”.

***“Para que todos juntos, trabajadores, estudiantes, hombres de todas las ideologías, de todas las religiones, con nuestras diferencias lógicas, sepamos unirnos para construir una sociedad más justa, donde el hombre no sea lobo del hombre, sino su compañero y su hermano”.***

***Agustín Tosco***

## BIBLIOGRAFIA

- ABOS, Alvaro: *La columna vertebral: sindicatos y peronismo*. Editorial Hyspamérica. Buenos Aires. Argentina. 1986.
- ANDER-EGG, Ezequiel e IDÁÑEZ AGUILAR, María José: *Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. 13ª edición ampliada y revisada. Ed. LUMEN/HUMANITAS. Buenos Aires. Argentina. 1996.
- BECK, Ulrich: *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Editorial Paidós. Argentina. 1997.
- BIDART CAMPOS, Germán: *Lecciones elementales de política*. 5º edición. Editorial Ediar. Argentina. 1995.
- CALVO, Bernardino: *Historia del Centro de Empleados de Comercio de Villa María (1897-1993)*. Editorial BONETTO. Villa María. Córdoba. Argentina. Julio 1994.
- CAPRIOTTI, Paul: *La Imagen de Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada*. Editorial El Ateneo. Barcelona. España. 1992.
- CAPRIOTTI, Paul: *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Ed. Ariel. Barcelona. España. 1999.
- Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Latinoamericano: *El Sindicalismo ante los procesos de cambio económico y social en América Latina*. Editorial Fundación Konrad Adenauer Stiftung. Buenos Aires. Argentina. 1998.
- CHAVES, Norberto: *La Imagen Corporativa. Teoría y Metodología de la Identificación Institucional*. 6º edición. Editorial G. Gili. Barcelona. España. 2001.
- COSTA, Joan: *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*.
- COSTA, Joan: *Imagen Pública, una Ingeniería Social*.
- DI TELLA, Torcuato (Compilador): *Estructuras sindicales. Elementos para un análisis comparativo*. 1º edición. Editorial Biblos. Fundación Simón Rodríguez. Buenos Aires. Argentina. 1994.
- FERNÁNDEZ, Arturo: *Flexibilización Laboral y crisis del sindicalismo*. 1º edición. Editorial Espacio. Buenos Aires. Argentina. Diciembre 1997.
- FITCH, John A.: *Función Social del Sindicalismo*. Editorial Veá y Lea – Poligráfica Argentina. Buenos Aires. Argentina. 1964.
- Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas: *El empleo en la Argentina. El rol de las instituciones laborales*. Editorial Fundación Konrad Adenauer Stiftung. Buenos Aires. Argentina. 1997.
- GODIO, Julio y otros: *El Movimiento Sindical Argentino (1880 – 1987)*. Editorial Puntosur. Argentina. 1990.

- LOURAU, René. *El Análisis Institucional*. Editorial Amorrortu. Buenos Aires. Argentina. Agosto 1988.
- RAPOPORT, Mario: *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2000)*. Ediciones MACCHI. Buenos Aires. Argentina. 2000.
- REES, Albert: *Función de los sindicatos en la economía*. Ediciones Marymar. Buenos Aires. Argentina. 1962.
- RIFKIN, Jeremy: *El fin del Trabajo. El declive de la fuerza de trabajo global y el nacimiento de la era posmercado*. Editorial Paidós. Buenos Aires. Argentina. 1996.
- ROTONDARO, Rubén: *Realidad y cambio en el sindicalismo*. Editorial PLEAMAR. Buenos Aires. Argentina. 1971.
- SAN MARTINO DE DROMI, Laura: *Los sindicalistas: 150 años de protagonismo*. Ediciones Ciudad Argentina. Buenos Aires. Argentina. 1992.
- SANZ DE LA TAJADA, Luis Angel: *Auditoría de la Imagen de Empresa: Métodos y Técnicas de Estudios de la Imagen*. Editorial Síntesis. Madrid. España. 1996.
- SCHEINSOHN, Daniel: *Comunicación Estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. 5º edición. Editorial Macchi. Buenos Aires. Argentina. 2001.
- SCHEINSOHN, Daniel: *Más allá de la Imagen Corporativa. Como crear valor a través de la Comunicación Estratégica*. 2º edición. Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina. Mayo 2000.
- SCHVARSTEIN, Leonardo: *Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos aportes*. 3º reimpresión. Editorial PAIDOS. Buenos Aires. Argentina. 1997.
- VILLAFañE, Justo: *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las empresas*. Editorial Pirámide. Madrid. España. 1998.
- ZARINI, Helio Juan: *Constitución Argentina comentada y concordada*. Editorial Astrea. Argentina. 1998.

## **OTRAS FUENTES**

### Publicaciones

- Artículos de “*El Diario*” y “*Puntal Villa María*”. Año 2006 y 2007.
- Artículos de *Le Monde Diplomatique*, el *Dipló*. Año VIII. Nº 91. *Sindicalismo mafioso en Argentina: Trabajadores pobres, sindicalistas ricos*. Editorial Capital Intelectual. Buenos Aires. Argentina. Enero de 2007. Pág. 3 a 8.
- Cuadernillo del Centro Estadístico Regional (CER) de la Municipalidad de Villa María. Febrero de 2006.
- Encuestas con empleados de comercio de Villa María.
- Estatuto del Centro de Empleados de Comercio de Villa María. Editorial BONETTO. Junio

de 1997.

- Periódico “*El Mercantil*”. Publicación Bimensual del CEC.
- “*Nosotros Mismos*”. Suplemento de la Cooperativa de Servicios de Comunicación Social Compartir Limitada. Villa María. Córdoba. Noviembre de 2008. Número 23. Pág. 2 y 3.

#### Entrevistas

- Entrevistas a informantes clave (directivos de la institución):  
 Secretario General: Mario García, Sub Secretario General y Secretario de la CGT Regional Villa María: Eduardo Bellocchio, Secretario de Asuntos Gremiales: Raúl Artuso, Secretario de Organización y Prensa: Héctor Maccarini, Secretaria de Cultura y Departamento de la Mujer: Stella Lima, Secretario de Administración y Finanzas: Alfredo Paiz e Inspector del Ministerio de Trabajo y Villa María: Nuncio Nicotra.
- Entrevistas a empleados del sindicato:  
 Liliana Cejas (empleada del Departamento de Fiscalización) y Gabriela Navarro (empleada de la Secretaría de Asuntos Gremiales)
- Entrevista a la Licenciada en Comunicación Social y docente de la carrera Licenciatura en Ciencias de la Comunicación dictada en la UNVM, María José Bustos.

#### Páginas web

- <http://www.razonypalabra.org.mx>
- [http://www.oit.org.ar/documentos/02\\_cap\\_1.pdf](http://www.oit.org.ar/documentos/02_cap_1.pdf)
- <http://www.pagina12.com.ar>  
 ZAIAT, Alfredo: *El poder de los sindicatos*. Panorama Económico. 4 de noviembre de 2006.  
[/http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-75642-2006-11-04.html](http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-75642-2006-11-04.html)
- <http://www.eldiariocba.com.ar> - 20 de febrero de 2007.
- <http://abogados.infobaeprofesional.com/notas/74443-Historico-fallo-de-la-Corte-Suprema-contra-el-monopolio-de-la-CGT.html>

## **ANEXOS**

**PRODUCTOS DE COMUNICACIÓN Y PAPELERIA INTERNA**



**CALCOMANIA**



**INSIGNIA**



**BILLETERA**



**HOJA PARA CIRCULARES**



**SOBRE PARA CIRCULARES**



**EJEMPLO DE CIRCULARES**



**BOLETA DE DEPÓSITO (APORTES)**



**FOLLETO**





SEDE CEC VILLA MARIA

## SERVICIOS DEL CEC

El CEC cuenta con oficinas de defensa gremial, de asesoramiento jurídico en temas inmobiliarios (tasación, visación de contratos de alquiler, realizaciones de contrato de locaciones, asesoramiento relacionado con la compra y venta de automotores y motovehículos) y trámites previsionales.

Brinda también los siguientes servicios: atención médica a través de la obra social OSECAC en un policonsultorio privado (con sala de enfermería y odontología), pedicuría, convenios con ópticas, peluquerías y guarderías, seguros de vida, préstamos personales (en efectivo), biblioteca, campo de recreación (con salones para fiestas, piscinas, canchas de fútbol, de bochas y de voley, escuela de verano), turismo social que tiene convenios con hoteles de todo el país, aparatos para rehabilitación, planes de construcción de viviendas en terrenos propios del sindicato, cursos de capacitación (incluyendo bachillerato para adultos), cursos de tango, folklore, canto y vocalización, yoga y danza, a cargo del Departamento de la Mujer y la farmacia sindical propia, con descuentos para los afiliados al CEC. Además, otorga subsidios por fallecimiento, nacimiento o adopción y por matrimonio.

Por otra parte, tiene el Cementerio Parque “Portal del Sol” (ubicado a metros de la Fábrica Militar de Pólvora) para los afiliados activos o pasivos y su grupo familiar primario, quienes pueden acceder a una parcela gratis en dicho cementerio.

El edificio del gremio posee un salón de actos y un subsuelo que se utilizan para reuniones y actividades como por ejemplo los cursos de folklore.

## HISTORIA DEL CEC VILLA MARÍA

Las primeras manifestaciones orientadas hacia la organización de la clase obrera de Villa María surgen a fines del siglo XIX cuando se acentúa el proceso de expansión comercial urbana y se produce una acentuada explosión demográfica.

En un contexto nacional de intensas luchas sociales por mejorar las condiciones de vida y de trabajo, se sumó la incipiente clase obrera local que comenzó a desarrollar algunas acciones para reivindicar sus derechos como trabajadores.

En ese entonces los “dependientes” no gozaban de regímenes horarios determinados como tampoco de descansos en días festivos y domingos, pese a la existencia de una ordenanza provincial “caída en desuso” debido a que la clase propietaria villamariense argumentaba que esas disposiciones eran *“atentatorias de libertades y derechos garantizados por la Constitución, perjudican a los habitantes de campaña que aprovechan esos días de descanso para venir a la Villa para proveerse de artículos indispensables para su subsistencia y mandan suspender la vida normal,*

*honesto y de provecho para que el pueblo pueda dedicarse con más empeño al juego, a los vicios y a la holgazanería*<sup>157</sup>.

En la provincia de Córdoba, las primeras huelgas se produjeron entre los años 1895 y 1904 en demanda de mejores salarios y condiciones laborales, mientras que, paralelamente se fueron fortaleciendo algunas organizaciones sindicales pioneras del interior mediterráneo.

La actual ciudad de Villa María, en el año 1895, era un pequeño centro urbano con poco más de dos mil habitantes y singularizada por el desenvolvimiento comercial que surgió alrededor de la estación ferroviaria. La condición estratégica de este pueblo abierto en abanico vial hacia todos los puntos cardinales del país y centro ineludible del trasbordo de mercadería, impulsó las condiciones de intermediación en esa rama de servicios de la burguesía comercial local que acumuló grandes riquezas.

El Centro de Empleados de Comercio fue reconocido formalmente el 5 de julio de 1913, pero se encontraron notas que datan de 1897 en las cuales un grupo de empleados demandaba al intendente que regulara el horario de trabajo de los días domingo porque era excesivo.

Según la historia del sindicalismo mercantil en la ciudad, en el año 1897 *“los domingos eran los días de más trabajo comercial, se abría a las 5 ó 6 de la mañana y se cerraba a la 1 de la tarde... y se volvía a abrir a la puesta del sol”*<sup>158</sup>.

Debido a esta situación un día se reunieron unos cuantos dependientes, entre ellos Plácido Paz, Heráclito Peña, Galíndez, Abraham Juárez, Juan Pereira, entre otros y fueron a ver al intendente municipal Fermín Maciel *“para que presentara una Ordenanza Municipal disponiendo que las casas de negocios se cerrarían los domingos a las 12hs y no se abrirían hasta el lunes siguiente”*<sup>159</sup>. Los jóvenes trabajadores mercantiles fueron recibidos por el intendente quien acogió con simpatía el pedido. Entonces el proyecto de Ordenanza se sometió a votación y con una mayoría de votos a favor, fue aprobado.

Según José Pedernera *“correspondió así a Villa María el honor de ser el primer pueblo en el país que consagró tal conquista en beneficio de los empleados de comercio”*<sup>160</sup>.

Las organizaciones sindicales que en el período 1880-1900 se afirmaron en el país, principalmente en Buenos Aires, todavía no protegían a la clase obrera villamariense expuesta a la propia indefensión de su naturaleza incipiente. Sumado a esto, a comienzos del siglo XX no existía *“ninguna ley en el orden nacional que protegiera a los obreros, ni reglamentara las relaciones de trabajo en las nascentes industrias manufactureras, comercios y servicios varios”*<sup>161</sup>. Recién en la segunda década del siglo pasado, fueron sancionadas las primeras leyes de protección al trabajo: la del descanso dominical, la reglamentaria del trabajo de mujeres y menores, la de accidentes de trabajo y la de trabajo a domicilio. Pero en Villa María, la denominada “ley de descanso dominical”

<sup>157</sup> CALVO, Bernardino: *Historia del CEC*. Pág. 7.

<sup>158</sup> *Ibíd.* Pág. 8.

<sup>159</sup> *Ibíd.* Pág. 10.

<sup>160</sup> PEDERNERA, José citado en CALVO, Bernardino: *Historia del CEC*. Pág. 10.

<sup>161</sup> CALVO, Bernardino: *Op. citada*. Pág. 11.

no se cumplía y la Ordenanza del año 1897 había sido reformada, disponiendo la apertura de los comercios los domingos y feriados por la mañana, en algunos meses del año.

Además de los domingos, los empleados de comercio trabajaban todos los días durante no menos de 18 horas y estas largas jornadas no eran ocupadas totalmente en la venta de mercadería sino en *“operaciones tales como barrido, limpieza, arreglo del negocio -antes de abrirlo y luego de cerrarlo-, arqueo de caja, arreglo de mercaderías, etc. a veces hasta pasada la medianoche. El descanso estaba sujeto al capricho del patrón, quien le concedía varias horas de salida cada cierto tiempo... gran parte de los dependientes dormía en el propio comercio donde trabajaba, en pésimas condiciones de higiene, ya sea sobre el mostrador o en sótanos húmedos. Muchos comían también allí, pero la comida era mala y lo hacían cuando el patrón lo mandaba o el trabajo lo permitía. Las penosas condiciones laborales además les impedían instruirse o disfrutar del menor espacio de tiempo libre”*<sup>162</sup>.

Desde principios de siglo, los empleados de comercio de todo el país se agruparon en torno a la “Unión Dependientes de Comercio”, pero a los empleados se les hacía firmar un escrito por el que renunciaban a cualquier derecho, aún los acordados por el Código de Comercio<sup>163</sup>.

El 22 de abril de 1907 el intendente municipal de Villa María, Felipe Poretti elevó al Concejo Deliberante un escrito adjuntando para su resolución una nota del Centro Unión de Empleados de Comercio de esta villa sobre el cierre de las casas de negocios, lo cual da cuenta de las primeras manifestaciones orgánicas del sindicalismo local.

Las constantes luchas de los trabajadores mercantiles fundadas en la exigencia simple de que se cumplieran las disposiciones legales vigentes dieron sus frutos ya que el 9 de julio de 1907 los empresarios concedieron por primera vez el día libre, cediendo ante uno de los reclamos más perseverantes de los dependientes. De este modo, lentamente y con dificultades pero con perseverancia, los empleados de comercio fueron incorporando al patrimonio de sus reivindicaciones algunos de los derechos reconocidos por la legislación nacional que eran ignorados por las patronales del interior.

El 5 de julio de 1913 un conjunto de personas promovió el surgimiento del Centro de Empleados de Comercio de Villa María con la decisión de sostener y afirmar las reivindicaciones del conjunto de los trabajadores mercantiles y para constituirse en un referente del movimiento obrero local. La primera reunión destinada a dar forma orgánica a esta nueva expresión sindical tuvo lugar en el restaurante “Central”. La iniciativa de *“fundar una asociación que tenga por base principal la unión gremial, mejora de condiciones profesionales y cultural e intelectual de todos sus miembros”*<sup>164</sup> había sido de Serafín Rodríguez, José Uruñuela, Claudio Gainza y Alfonso Alcázar.

En esa oportunidad quedó formada la primera comisión directiva del Centro de Empleados de Comercio y de la Industria (CECI) y por votación secreta resultaron electos: Presidente: Adolfo

---

<sup>162</sup> *Ibíd.* Pág. 12.

<sup>163</sup> *Ibíd.*

<sup>164</sup> *Ibíd.* Pág. 16.

de Mauro, Vicepresidente: Pedro Quaino, Secretario: Alfonso Alcázar, Tesorero: Jorge Vigoroux, un Prosecretario, un Protesorero y nueve Vocales.

En la Asamblea siguiente que se efectuó el 31 de julio de ese mismo año, fueron aprobados los primeros estatutos de la entidad, e inmediatamente después el CECI analizó las situaciones referidas al cierre de los comercios y al horario fijo.

La organización desde su creación tuvo varios nombres: en un principio fue Unión de Empleados de Comercio, luego se llamó Centro Unión de Empleados de Comercio y definitivamente en el año mencionado adquirió la denominación actual.

Por el año 1924, la agrupación inicial se había disuelto y un conjunto de trabajadores se autoconvocaron en un pequeño local (un garage) que les fue facilitado en la calle 9 de julio 151 donde se reorganizó el CEC.

A nivel nacional se sancionaron algunas leyes que se venían reclamando desde larga data, por ejemplo la referida a la jornada laboral de las 8 horas (1929) y la ley 11.640 (1932) del “sábado inglés”. A su vez el 27 de septiembre de 1930 distintas organizaciones de trabajadores convergieron hacia la fundación de la primera Confederación General del Trabajo (CGT).

A continuación se enuncian algunos sucesos e hitos importantes en la historia del Centro de Empleados de Comercio, que marcaron su desarrollo y crecimiento como sindicato:

- En cuanto a su actividad, para fines de la década del `20 la entidad gremial ya contaba con un club recreativo, cultural y deportivo y una biblioteca, y se había instalado en la calle 25 de mayo 38.

- El 5 de octubre de 1933 se reorganizó el Centro de Empleados de Comercio en el local de calle Entre Ríos 1215, bajo la conducción de Balbino Pérez como presidente y Atilio Meyer como secretario, para *“hacer respetar las justas conquistas del gremio que desde luego costaron muchos sinsabores y sacrificios ya que los gobiernos de modo propio, sin distinción de banderías políticas, jamás hicieron nada a favor de los empleados y sí mucho a favor de los que siempre exprimieron y siguen exprimiendo al empleado”*<sup>165</sup>.

- En el año 1934 se constituyó la “Comisión Femenina de Fiestas”, presidida por Isolita Peralta, incorporando así a la mujer al quehacer activo de la vida sindical.

- En 1937 reapareció el periódico del gremio “Solidaridad”.

- A mediados de 1938 se puso en vigencia un servicio médico para los afiliados al CECI y familiares, además del farmacéutico, dental y materno.

- En 1939, el CECI se trasladó a un nuevo local de la calle Entre Ríos 1320, siendo secretario general José Riesco y se constituyeron cuatro subcomisiones internas: biblioteca, comisión permanente de fiestas, comisión especial y la comisión de estudio del costo de la vida y salarios.

Por ese entonces, dice Calvo que el CECI fue el depositario de las mejores tradiciones de lucha del gremialismo villamariense *“a pesar de todas las complejas dificultades de un tiempo*

---

<sup>165</sup> Ibíd. Pág. 22.

*signado por una extrema explotación de los trabajadores” y aún así “logró instalar en la sociedad un perfil claramente identificado por sus definiciones de clase. La firme decisión con la que el sindicato sostuvo sus reivindicaciones y el inalterable compromiso con sus propios afiliados lo convirtieron en un ineludible espacio de referencia a la hora de exaltar los atributos de las organizaciones gremiales villamarienses”<sup>166</sup>.*

- En el año 1942 se modificaron los estatutos y se estructuró una nueva modalidad de conducción, designándose una Comisión Directiva encabezada por un presidente y en el año 1948 se incorporó la figura del Secretario General.

- En febrero de 1943, la Asamblea General Extraordinaria aprobó nuevos estatutos para la entidad que instalaron a la organización mercantil en una actitud de doctrina clasista *“llamando a los obreros del mostrador y escritorio a organizarse en el terreno sindical para conquistar mejoras de trabajo y remuneración, hacerse respetar por la clase patronal y bregar por la completa emancipación del pueblo productor”<sup>167</sup>*. En ese contexto, la Comisión Directiva estaba integrada ya por un presidente, secretario, subsecretario, tesorero, protesorero, cinco vocales titulares y cuatro suplentes.

- En 1945 el CEC creó la Subcomisión de Damas, profundizando la participación de las mujeres en la vida de la institución.

- El 5 de octubre de 1946 se celebró el aniversario de su fundación tomándose como referencia, en realidad, la fecha que correspondía a su reorganización (en el año 1933).

La fecha del 5 de julio de 1913 fue pocos años después asumida como la correspondiente a la verdadera fundación del CEC *“para recordar a aquellos que abrieron el surco de la lucha sindical y decirles que sus esfuerzos no fueron en vano”<sup>168</sup>*.

- Pocos meses después, el 5 de octubre de 1947, se inauguró la nueva biblioteca de la entidad, y junto a este servicio, el sindicato desarrolló los referidos a la Asistencia Médica Social, la Asesoría Jurídica y Notarial, y la de Jubilaciones y Gremial. Al mismo tiempo mantuvo su activa colaboración para propender al surgimiento de nuevas filiales en su ámbito de influencia. En 1943 se fundó el gremio en Oncativo, en 1948 en Las Perdices y Alto Alegre y en 1950 en Tancacha.

- En 1949, una asamblea general extraordinaria autorizó al Consejo Directivo para comprar un terreno y edificio ubicado en calle Catamarca 1346/54.

- En 1950 según normas sancionadas por el Decreto N° 23.852/45 (Ley 12.921), el Ministerio de Trabajo y Previsión otorgó al CEC la personería gremial N° 142.

- El 5 de enero de 1951 la biblioteca del sindicato obtuvo su denominación actual: “Angel G. Borlenghi”.

---

<sup>166</sup> Ibíd. Pág. 26.

<sup>167</sup> Ibíd. Pág. 27.

<sup>168</sup> Ibíd. Pág. 29.

- El 29 de octubre de 1952 los miembros del Centro de Empleados de Comercio se dirigieron a las autoridades municipales solicitando “tres o cuatro hectáreas para realizar la obra proyectada: construir un parque de recreo, expansión y campo de deportes en las orillas del Río Tercero.

- La sanción de la ley 14.250, en 1953, de convenios colectivos de trabajo, inauguró una nueva etapa en el sindicalismo argentino y para ese entonces, el CEC contaba para su funcionamiento con las subcomisiones de Asuntos Gremiales, Prensa, Asistencia Social, Cultura, Biblioteca y Deportes.

- En 1956, tras el período de intervención sindical en el CEC los directivos mercantiles promovieron un plan de actividades y se fueron desarrollando diversas acciones culturales y educacionales, que incluían desde un teatro vocacional hasta cursos de dactilografía para capacitar a los trabajadores. Durante el ejercicio de esta Comisión Directiva, el 1 de setiembre del año 1958 por primera vez se implanta un servicio médico asistencial para los asociados y familiares del Centro en virtud de un contrato suscripto por el sindicato con el Círculo Médico que posibilitaba la libre elección del profesional médico y del establecimiento sanatorial.

- En 1958 fue sancionada la nueva “Ley de Asociaciones Profesionales” que permitía vertebrar un movimiento obrero unificado con el reconocimiento de personería gremial a un solo sindicato por industria.

- El 4 de febrero de 1964 una asamblea extraordinaria modificó los estatutos cuya declaración de principios destacaba (premisa que sigue vigente en el actual documento) que *“las organizaciones de trabajadores después de luchas memorables que representan un extenso historial de sacrificios que costaron vidas, martirios y persecuciones a sus más esclarecidos y abnegados propulsores y defensores han logrado, como resultado de esa extraordinaria fuerza que da la unión solidaria entre los trabajadores, ser incorporados y reconocidos por la sociedad como uno de los favores de mayor gravitación en su desarrollo progresista y que ha sido y será una aspiración de todos los elementos sanos de la humanidad, el logro de una sociedad que anule las irritantes y humillantes diferencias de clases, ofreciendo a todos las mismas posibilidades y premiándolos por el mérito de su esfuerzo”*<sup>169</sup>.

- En la década del `60 el CEC de Villa María militó activamente dentro del denominado “sindicalismo combativo”, configurándose como referente principal de las actividades que realizó el movimiento obrero local. En esa trayectoria el CEC mantuvo la línea histórica de conducta sindical que venía desempeñando desde sus orígenes. En palabras del historiador villamariense, *“la lucha por las mejoras salariales y por la defensa de todas las conquistas de los mercantiles estuvo siempre asociada a la reivindicación de los legítimos logros de la clase obrera en general, promoviendo las condiciones básicas para forjar una sociedad cada día más justa”*<sup>170</sup>.

---

<sup>169</sup> Ibíd. Pág. 38.

<sup>170</sup> Ibíd.

- En septiembre de 1967 el CEC adquirió un nuevo terreno, con salida a la calle Catamarca, para realizar una gran obra edilicia vertical.

- El 27 de mayo de 1968 la entidad adoptó renovados estatutos adecuados a las disposiciones 969/66, reglamentario de la ley de Asociaciones Profesionales de Trabajadores, tendientes a *“lograr la más amplia unidad solidaria que permita una coordinación más vigorosa y combativa para el logro de mayores progresos para el gremio y para toda la clase trabajadora en general como preparación del camino que lleve a su total emancipación”*<sup>171</sup>.

- El año 1970 permitió consolidar en la ciudad la unidad obrero-estudiantil en torno a las reivindicaciones sociales. Dice el historiador Calvo que *“la sede de los mercantiles villamarienses, durante este período, prosiguió constituyendo un espacio abierto para todos los trabajadores del país que venían a relatar sus propias experiencias militantes a favor de la causa de los trabajadores”*<sup>172</sup>.

- El 6 de julio de 1970 una Asamblea Extraordinaria resolvió facultar a la Comisión Directiva para la adquisición del predio ubicado a orillas del río Tercero y que fue destinado al Campo Recreativo y Deportivo “José Riesco”.

- En 1971 apareció un boletín mimeografiado que se imprimía en el CEC bajo el título de “la Hoja de los Trabajadores” destinado a difundir la lucha de la clase obrera villamariense.

- El reconocimiento a la lucha del CEC y a la trayectoria que sostenía se vio reflejado en la carta que, desde la cárcel de Villa Devoto donde se hallaba detenido, le envió el dirigente Tosco, el 27 de octubre de 1971, al secretario general Leslie Arbol y a las organizaciones gremiales locales, destacando *“el alto grado de conciencia sindical y popular alcanzados por los compañeros de Villa María y su firme propósito de continuar la lucha por el pleno respeto a los derechos económicos, sociales y políticos de la clase trabajadora y del pueblo (...). En Villa María, ustedes representan parte de esa incontenible fuerza de proyección nacional que aspira a verdaderos y sustanciales cambios”*<sup>173</sup>.

En relación a esto, dice Calvo que el CEC *“asumía la defensa del conjunto de la comunidad a través de acciones concretas (...) La conducta consecuente de los mercantiles villamarienses, pese a todas las dificultades, se había configurado como un hecho verdaderamente ejemplificador que no hacía sino responder a su propia tradición histórica”*<sup>174</sup>.

- En 1972 se convocó a elecciones en el gremio para la designación de una nueva Comisión Directiva y se consagró la lista “Blanca” que lideraba Miguel Olaviaga; el anterior secretario general Arbol destacó a esta confrontación electoral como *“una de las más masivas, puras y democráticas elecciones que recuerde la vida sindical de la ciudad”*<sup>175</sup>.

---

<sup>171</sup> Ibíd. Pág. 41.

<sup>172</sup> Ibíd. Pág. 46.

<sup>173</sup> Ibíd. Pág. 51.

<sup>174</sup> Ibíd. Pág. 53.

<sup>175</sup> Ibíd.

- En octubre de 1972, la nueva conducción de los mercantiles villamarienses dio a conocer el primer número del periódico "El Mercantil" en cuyas páginas ratificó *"el concepto de unidad combativa de los trabajadores en la acción, ejerciendo la práctica de una auténtica democracia sindical"*<sup>176</sup>.

- La asamblea extraordinaria del 18 de abril de 1973 aprobó la adquisición de un inmueble en Avenida Alem 156 y en el mes de mayo del mismo año se puso en marcha el servicio de farmacia para toda la zona incorporando así una nueva prestación propia.

*"La permanente preocupación social del CEC se tradujo en la necesidad de ampliar y consolidar la estructura básica de sustentación en el campo sindical y en este sentido prosiguió desarrollando las obras fundamentales que reclamaban los trabajadores mercantiles"*<sup>177</sup>. Así el 5 de julio del `73, mientras se celebraba el 60 aniversario de la fundación del Centro de Empleados, se inauguró la sede gremial de la Avenida Alem.

- En 1973 el CEC también expresó su *"voluntad de construir la CGT Regional Villa María con el más amplio sentido unitario, posibilitando la concreción de una regional poderosa al servicio de los trabajadores y de los sectores positivos de la población"*<sup>178</sup>.

- El 6 de febrero de 1974 se constituyó el Departamento de la Mujer presidido por Lady Teresita Venencia.

- En 1974 se inició un plan de construcción de 46 viviendas en terrenos propios del CEC ubicados en la vieja sede de Catamarca 1346. El edificio horizontal, que sería ocupado por familias mercantiles, constaba de once pisos y terraza, incorporándose una guardería y jardín de infantes.

- La Asamblea Extraordinaria del 15 de mayo de 1974 analizó la implantación del horario corrido en el interior provincial. Finalmente, se logró un acuerdo implantándose el horario corrido, de 8.30 a 17 horas, eliminándose además el día sábado mediante la incorporación de 30 minutos diarios a las jornadas laborales, de lunes a viernes, hasta cubrir las horas de trabajo establecidas por la legislación vigente.

Esta conquista de los mercantiles villamarienses, *"sin antecedentes de ninguna naturaleza en esta rama laboral, fue rápidamente incorporada por otras organizaciones de empleados de comercio de la provincia de Córdoba"*<sup>179</sup>. El propósito de este régimen horario era que el margen de tiempo libre obtenido fuera utilizado por gran parte de los trabajadores para avanzar en el campo educativo, preparándose en los cursos de bachilleratos acelerados, dactilografía, manualidades, entre otros, que les abriría *"nuevos horizontes laborales a la par que una consecuente capacitación e ilustración para el desarrollo pleno de sus potencialidades frente a la sociedad en que vivimos y que debemos transformar"*<sup>180</sup>.

Pero ante la resistencia patronal por acompañar el mantenimiento del horario corrido, pese

---

<sup>176</sup> *Ibíd.* Pág. 53 y 54.

<sup>177</sup> *Ibíd.* Pág. 55.

<sup>178</sup> *Ibíd.*

<sup>179</sup> *Ibíd.* Pág. 56.

<sup>180</sup> *Ibíd.*

a que el volumen global de ventas era sostenido, quedaba evidenciado, como lo denunció el CEC, que *“el único temor de los empresarios era producir cambios que beneficien a los trabajadores”*<sup>181</sup>.

- En 1975 la organización gremial tenía incorporados numerosos servicios como atención médica en consultorio y a domicilio, análisis, radiografías y prácticas especializadas, internaciones, cirugías y partos, sin cargo para el afiliado, salas propias de enfermería, odontología y de primeros auxilios, pedicuría, óptica, seguros de vida para activos y jubilados, además de los servicios de sepelio, Caja de Créditos Personales, biblioteca, campo de recreación, oficina de defensa gremial, de asesoramiento jurídico, de trámites previsionales, salón de actos, turismo social, ambulancia propia, peluquería, guardería infantil, cursos de capacitación (incluyendo el bachillerato libre para adultos) y clases de gimnasia, estas últimas a cargo del Departamento para la Mujer.

- El 19 de septiembre de 1975 fue incorporada la farmacia sindical, con lo cual el sindicato *“registró la primera experiencia del medio en ese sentido”*<sup>182</sup>.

- El sindicato local integraba en 1975 la Comisión Intersindical de Activos y Pasivos de Villa María, donde ejerció fundamental protagonismo e impulsó la iniciativa de gestar la Coordinadora Intersindical de Jubilados que sería presidida por Francisco Meimber, para asumir la defensa de los derechos del sector pasivo.

- En 1976 el Centro de Empleados de Comercio villamariense hizo público un documento a través del cual proponía al pueblo *“asumir el protagonismo movilizador en repudio de los hechos que conmovían al país”*<sup>183</sup>.

El 17 de marzo de 1976 una asamblea general extraordinaria convocó *“a la defensa irrestricta del orden constitucional frente a la amenaza velada de los sectores que pretendían consumir el despojo de los derechos inalienables del pueblo a elegir y sostener a sus gobernantes”*<sup>184</sup>. En palabras de Calvo *“se imponía, a juicio de los trabajadores mercantiles, la necesidad de afianzar y profundizar la democracia garantizando el pleno funcionamiento del Estado de Derecho amenazado por sectores de las fuerzas armadas que preparaban impunemente la instauración de un gobierno de facto de imprevisibles y funestas características”*<sup>185</sup>.

En el documento "Crítica, autocrítica y estrategia" desarrollado por el CEC se puntualiza que *“las vísperas del golpe militar del 24 de marzo de 1976 nos encontró virtualmente solos en la denuncia de la sedición que se preparaba y de las nefastas consecuencias que depararía para los argentinos. En un recordado escrito nuestro Centro de Empleados de Comercio alertó sobre este fatídico suceso y fue, entonces, el primero de sufrir la represión”*<sup>186</sup> del Proceso de Reorganización Nacional (“El Mercantil”, 2º época, Nº 1, diciembre de 1984).

---

<sup>181</sup> Ibíd. Pág. 57.

<sup>182</sup> Ibíd. Pág. 60.

<sup>183</sup> Ibíd. Pág. 61.

<sup>184</sup> Ibíd.

<sup>185</sup> Ibíd.

<sup>186</sup> Ibíd.

- Cinco días después de la instauración del último golpe militar, el secretario general Miguel Olaviaga fue llevado a prisión, sin mediar ningún proceso ni acción judicial, lo cual *“empujó y cerró las puertas de la lucha reivindicativa del sindicato de los empleados de comercio”*<sup>187</sup>. Durante este proceso dictatorial, el ex titular de la organización, Leslie Arbol, también fue detenido.

En ese contexto, la organización no fue intervenida pero sí amordazada y la comisión directiva fue obligada a cumplir una mera acción administrativa.

La brecha entre los dirigentes y sus representados se acrecentó, ya que la ausencia de asambleas - requería de la autorización del militar interventor de las fuerzas sociales locales - y de todo otro tipo de contacto con los afiliados, producto de la censura de libertades y garantías constitucionales, derrumbó el pilar fundamental de la existencia sindical.

- El desigual ajuste que contemplaba el plan económico de José Alfredo Martínez de Hoz cerró varios comercios en Villa María, durante 1978, incrementándose el listado mercantil de despidos. En tanto, el gremio aprobaba la construcción del natatorio del Campo de Deportes "José Riesco", inaugurado el 26 de septiembre de 1979, y la obra social adquiría el inmueble de General Paz 135, donde actualmente funciona.

- En 1979 el gremio villamariense abrió una mutual que tenía como meta *“prestar aquellos servicios que la obra social ni el sindicato le brindaba a los trabajadores mercantiles”*<sup>188</sup>.

- Entre 1980 y 1981 el gremio consiguió la primera autorización para sesionar en asamblea y la obra social comenzó a reconocer la tarea de la farmacia sindical "Jesús Toribio Ortiz", firmándose el necesario convenio de relación.

- En 1982 se produjo un profundo conflicto local, como consecuencia del desplome de dos firmas muy conocidas en la ciudad (los supermercados de Baudino y Bettini), que concluyó con la pérdida de numerosas fuentes laborales.

- En septiembre de 1984, con el retorno a la democracia, los empleados de comercio volvieron a votar renovándose el mandato a los integrantes de la Agrupación Lista Blanca, encabezados nuevamente por Olaviaga.

- La reedición del periódico "El Mercantil", la modificación de los estatutos, la propuesta de constituir una paritaria con el Centro Comercial e Industrial Regional de Villa María y la creación del Departamento de Fiscalización, para controlar la obligación patronal en el pago de aportes y contribuciones, fueron algunas de las primeras iniciativas del sindicato normalizado.

- La organización gremial villamariense puso en marcha el traslado hacia la sede definitiva de calle Buenos Aires 1341, la cual fue inaugurada el 20 de diciembre de 1985. Tres plantas en casi mil metros cuadrados cubiertos, adquiridas con fondos genuinos, *“cobijaban la acción sindical y administrativa de la organización, mientras se conservaba la vieja casa de calle Alem para desarrollar los servicios sociales”*<sup>189</sup>. Mientras tanto, en la localidad de James Craik se erigió la primera subfilial

---

<sup>187</sup> Ibíd. Pág. 67.

<sup>188</sup> Ibíd. Pág. 68.

<sup>189</sup> Ibíd. Pág. 70.

villamariense.

- En 1986 prosiguió "La Argentina, hoy", un ciclo de charlas promovido por el gremio y "El Diario" de Villa María, para debatir las causas fundamentales de la República, con la presencia de referentes nacionales afines a las temáticas, como el ex fiscal Ricardo Molinas, el Premio Nobel de la Paz, Adolfo Pérez Esquivel y el ex ministro de Trabajo de la Nación, doctor Ideler Tonelli.

- En 1988, el Centro de Empleados de Comercio recordó sus primeros setenta y cinco años de vida, designando a una calle con el nombre de uno de sus primeros dirigentes: José Riesco; habilitó la biblioteca popular "Angel Gabriel Borlenghi" y sentó las bases de la Federación Provincial de Empleados de Comercio, reconstituida en agosto en Río Tercero.

- Las elecciones de octubre del `88 dieron como resultado la victoria para un nuevo período de conducción político-sindical a la Agrupación Lista Blanca, que lideraba Olaviaga.

- En 1989 se registró *"un formidable desarrollo de la acción mutual para aliviar los nocivos efectos de la hiperinflación que reinó por meses en la Argentina de ese año"*<sup>190</sup>. En septiembre, durante el Día del Empleado de Comercio, se abrió la primera proveeduría y la sede de la Delegación Villa María de la Asociación Mutual Mercantil Argentina, mientras el gremio habilitaba el laboratorio de análisis clínicos y aumentaba el equipamiento de su servicio odontológico.

- La institucionalización del gremio provincial mercantil adquirió fuerte impulso en 1990, con la constitución de la Junta Regional Central Provincia de Córdoba de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS).

- En 1990 se puso también en marcha el programa de construcción de 50 viviendas de la Asociación Mutual Mercantil Argentina en terrenos de Villa Nueva, adquiridos por los afiliados al sindicato.

- En 1991 se produjo también el derrumbe de "El Hogar Obrero", con efecto dominó sobre las sucursales y supermercados instalados en todo el país. En Villa María, el gremio optó por una decisión distinta a las conocidas en el marco nacional. Se propuso y consiguió sostener la fuente laboral, haciéndose cargo de Supercoop. Así, el 30 de abril de 1992 se abrió Super Amma, que permitió asegurar la continuidad del primer supermercado de la ciudad y posibilitó una experiencia nueva de los trabajadores *"convertidos en dueños del capital"*<sup>191</sup>.

- Desde ese momento, el Centro de Empleados de Comercio fue profundizando emprendimientos asociados con otras entidades sin fines de lucro, con el sector empresarial y la Municipalidad.

Dice el historiador que *"ese nuevo rostro acompañó a la organización en el año 1993"*, pero que *"para adentro, en cambio, el gremio villamariense, interpretando su rol en el marco de las condiciones imperantes en el país, ratificaba su clara identidad con una enaltecida trayectoria*

---

<sup>190</sup> Ibíd. Pág. 71.

<sup>191</sup> Ibíd.

*histórica*". El comprometido protagonismo del CEC en el campo sindical "sostuvo las banderas de la federalización de la FAECyS y de la elección directa de las conducciones gremiales como requisitos indispensables para recrear la maltrecha relación entre dirigentes y representados que caracterizan, en la Argentina, a las entidades intermedias, como son los sindicatos". El Centro de Empleados de Comercio impulsó y profundizó "las acciones sociales que se venían desarrollando para dar respuestas a las demandas específicas de los trabajadores mercantiles y a los nuevos desafíos globales que plantean las circunstancias, reivindicando sostenidamente su memoria histórica y el sentido de pertenencia a la clase trabajadora, con espíritu solidario y vocación de servicio social"<sup>192</sup>.

## **MODELO DE ENTREVISTAS A LOS MIEMBROS DEL CEC**

### **Dimensiones de análisis**

#### **1) Personalidad**

##### **Endopersonalidad**

1) ¿Cuál es la misión que tiene la organización? ¿Cuál es el sentido y la razón de ser de la misma? ¿Qué demandas satisface?

2) ¿Qué creencias sostiene la organización y qué valores manifiesta? ¿Bajo qué creencias nació la organización?

3) ¿Cuáles son los objetivos específicos que persigue la organización? ¿Los objetivos fundacionales son los mismos actualmente? Diferenciar los objetivos estructurales de los de gestión.

4) ¿Cuál es la visión que tiene la organización? Es decir, ¿qué espera ser y que propósitos espera alcanzar a largo plazo?

##### **Mesopersonalidad**

1) ¿Cómo se estructura la organización para llevar a cabo su actividad? ¿Existen diferentes áreas de trabajo y división de roles? ¿Cuenta la institución con organigrama? En caso de contar con un organigrama formal: ¿Hay algún miembro de la entidad que desarrolle tareas fuera de lo establecido formalmente en el organigrama institucional?

2) ¿Cuáles considera usted que son los rasgos que particularizan o diferencian a la organización en relación a otras de similar naturaleza? ¿Cuáles son los rasgos sobresalientes o fuertes de la organización (analizándola en sí misma y en relación a otras instituciones)?

---

<sup>192</sup> *Ibíd.* Pág. 73.

- 3) ¿La organización tiene normas de trabajo establecidas y/o reglas de convivencia?
- 4) ¿Cuáles son los días y horarios de trabajo del sindicato?

### **Exopersonalidad**

- 1) ¿Dónde está ubicado el sindicato? ¿Por qué?
- 2) Solicitar descripción de: la estructura edilicia de la organización, mobiliario, vehículos, inmuebles anexos.
- 3) ¿Con qué herramientas tecnológicas cuenta la organización?
- 4) ¿Los miembros del sindicato tienen uniforme? Describir el por qué del uso o no de uniforme y las características del mismo.
- 5) ¿Participan regularmente los miembros de la entidad en cursos, jornadas, seminarios u otro tipo de instancias de capacitación? ¿Cuál es la frecuencia en que asisten a instancias de capacitación? ¿De qué otro modo se capacita a los mismos? ¿Cuáles son las áreas que requieren mayor capacitación en relación a la tarea que desempeñan?
- 6) ¿Cuál es el nivel de escolaridad necesario para ser miembro de la institución? ¿Cuántos miembros tienen títulos superiores (terciario, universitarios, de pos grado, otros)?
- 7) ¿Qué servicios presta la organización?
- 8) ¿Cuáles son los requisitos para asociarse al sindicato?

### **2) Identidad**

Solicitar descripción de isologo y características en el formato de: papelería interna y externa, carteles y letreros indicadores internos y externos, colores y símbolos en vehículos, diseño de herramientas de comunicación.

### **3) Vínculo**

Solicitar descripción de los diferentes públicos o grupos que se vinculan con el sindicato, como es el caso de: empleados (personal administrativo y directivos - ver aquí: cantidad de miembros, grupos jerárquicos, área de actividad, antigüedad en la organización, lugar de residencia, edades y género); socios destinatarios de los servicios de la organización (cantidad, localidades, relevamiento según edades y género); proveedores e instituciones, entidades y agrupaciones que tienen relación con la organización (gubernamentales, financieras, sociales, medios de comunicación, educativas, entre otras).

### **4) Cultura**

1) ¿Cómo califica a la cultura dentro de la organización? (Explicar características tipológicas que sirven a los fines de la entrevista) ¿Cree que hay subculturas?

2) ¿Qué actitudes de la organización exteriorizan las creencias y valores que sostiene la misma?

3) ¿Considera que existe algún héroe dentro de la organización, es decir, alguien que encarne o personifique las creencias y valores institucionales?

4) La organización ¿establece algún rito o ritual que la caracterice? ¿Desarrolla regularmente alguna práctica que manifieste sus creencias y valores?

5) Indagar en la historia del sindicato y en el proyecto institucional.

## 5) Comunicación

1) ¿Cuáles son las herramientas y medios de comunicación internos (para los miembros del sindicato) y externos (hacia afuera del gremio) de la organización? Describir los mismos.

2) ¿Existe alguna área o departamento, dentro del sindicato, dedicado exclusivamente a la actividad comunicacional? En caso de existir, ¿Cuáles son las tareas que habitualmente desarrolla? ¿Cuáles cree que son los aspectos que debería reforzar o mejorar la organización respecto a la actividad comunicacional que lleva a cabo?

## 6) Imagen

1) ¿Cómo auto percibe a la organización? ¿Qué adjetivos utilizaría para describirla?

2) ¿Cómo cree que es percibida la entidad?

## ENTREVISTAS

**MARIO GARCÍA**

**SECRETARIO GENERAL DEL CEC VILLA MARÍA**

**¿Cuál es la misión de la organización y que demandas satisface?**

El CEC es una organización gremial de trabajadores por supuesto esta data de casi cien años y tiene personería jurídica del año 1942 y la finalidad principal es la estricta defensa de los derechos profesionales de los trabajadores. Esto tiene que ver con la problemática laboral de los trabajadores que están integrando este sector del comercio. Está encuadrada dentro de un convenio colectivo que es uno de los más viejos, el 13075, y abarca al sector de comercio, lo atinente a comercialización, es muy amplio y extenso la agrupación que abarca. Entre los derechos esta el de peticionar, defender y revindicar el tema salarial como primera medida a través del propio convenio

colectivo de trabajo. Por suerte este último año se dio la posibilidad de tener un interlocutor válido en frente para negociar las paritarias. Esto se venía dando gracias a diversos decretos que el Gobierno venía dando, pero a partir del 2003 se buscaron mecanismos legítimos que los trabajadores veníamos reclamando.

Aparte del salario, se defienden aquellas cuestiones que vienen atadas a las problemáticas del trabajador: van desde mejores salariales, cuestiones de salud, a higiene, salubridad, capacitación. Todo lo que hace a la integración que el trabajador requiere. Por otro lado, cada organización va posibilitando la mejora progresiva de los servicios porque en todos los casos la modalidad es que cotizantes son todos los trabajadores que están encuadrados dentro del convenio. En el tema servicios se reclama particularmente que el trabajador este afiliado al sindicato para gozar de sus servicios. Convengamos que cada servicio dado representa un gasto que hay que sostener. Por eso se pide al trabajador que aporten todos a un sistema solidario de manera tal que en conjunto podamos mejorar todas las gamas de servicios. Nuestro sindicato se caracteriza por tener muchos servicios y poseer un buen porcentaje de afiliados.

**¿Los servicios nacen con el sindicato o con el tiempo se van incorporando debido a la demanda de sus asociados?**

Se fueron generando con el transcurso de los años. Inicialmente seguramente no existía esta posibilidad de generar servicios. Generalmente los que integraban los consejos directivos de las diversas organizaciones no tenían la posibilidad de disponer del tiempo para pensar y desarrollar estas cosas porque estaban avocados a su propio trabajo. Ahora sí tenemos disposición de estar a full para pensar en pos de la organización y de llevarle propuestas a los trabajadores. De cualquier manera, estas organizaciones nacieron con características solidarias y con el tiempo aparecieron servicios que mejoraban la calidad de vida de los propios trabajadores y fueron buscando pautas para ver de que manera se podían sostener los servicios y atraer a la gente a que se afiliara.

De acuerdo a la ley de asociación profesional, que es la constitución que rige a las organizaciones gremiales, el tema de la afiliación no es compulsiva no es obligatoria. De acuerdo al artículo 5 el trabajador puede afiliarse o viceversa cuando quiere, en función de los beneficios que tenga, o con cierto sentido de pertenencia.

Por otro lado, avanzado el tiempo, en 1890 ya hay indicios de movimientos de trabajadores, aparecen la cuestión organizativa y concretamente el 7 de junio del año 1913 se hace el hecho fundacional, se agrupan los trabajadores de comercios de aquellos años para petitionar mejoras en el trabajo. En aquellos años estaba la reivindicación del no trabajo los días domingos, donde la gente era explotada, no se respetaban horas extras, los trabajadores trabajaban de sol a sol. Aunque estamos a cien años de aquellos hechos seguimos tratando de reivindicar los días domingos. Primero aparecen tímidamente y luego se van incorporando cambios.

El hecho de ser suscriptor a un convenio colectivo, con el paso de los años '50 y '60 se van dando formas organizativas y aparecen figuras compulsivas, dependiendo del sector al que pertenece el trabajador. Nosotros somos a través de la Federación Nacional suscriptoras al convenio que rige nuestra actividad el 13075. Como consecuencia de esto aparece la obligatoriedad, cuando se van formando los estatutos, que a través de los artículos 101 y 102 de nuestro estatuto la obligatoriedad de quien pertenecen al comercio debe aportar obligatoriamente un 2 por ciento de aporte. Ahí aparece la figura de un convenio colectivo de trabajo. Luego viene la figura de la afiliación que no es compulsiva, sino que el trabajador analiza si le conviene el servicio o no. Esto sería en líneas generales la esencia del sindicato.

El objetivo siempre es mejorar la calidad de vida del trabajador. Lógicamente, como esta dividido por sectores, algunos tienen más posibilidades de conseguir mejoras salariales que otros que se encuentran dispersos como es el caso del de comercio. Nosotros tenemos la característica de ser una actividad totalmente dispersa. Hoy tenemos más de 5 mil cotizantes (no afiliados), aporten el dos por ciento, están dispersos en más de 1200 empresas. Esto implica 5 ó 6 empleados por empresas, lo que se hace difícil que la gente tome conciencia de que para defender al conjunto hace falta el apoyo de toda la gente. Acá se hace más difícil que en otros sectores que tiene aglutinados a una importante masa de trabajadores. Esto le hace más fácil peticionar como consecuencia de la fuerza a la hora de pedir.

Nuestro convenio es de 1975, cuando teníamos aglutinados trabajadores en algunos sectores como ser en los corralones, donde aún los seres humanos eran los que tiraban los carros. Tendríamos que modificar el estatuto ya que hoy nos encontramos con una cantidad importante de ramas, casi innumerables. Hoy tenemos tres o cuatro representaciones empresariales con las cuales tenemos que discutir cada vez que anualmente o semestralmente nos sentamos a discutir el convenio. Han quedado solo tres cámaras que aglutinarían la actividad supermercadista que apareció de mil formas que modificó la tendencia a la hora de ponerse a discutir formas de trabajo y la retribución en nuestro sector. Por eso se dificulta este tema y muchas veces no se alcanza a lograr diferencias salariales. Muchas veces tenemos que arreglar una media que abarque a todos los trabajadores en las distintas categorías que hay: maestranza, vendedores, cajeros, especializados y auxiliares especializados. Hoy nuestro convenio requeriría una gama mucho más amplia de posibilidades de discutir mejores condiciones salariales. Lamentablemente de acuerdo a la productividad de cada sector se puede discutir los salarios, cosa que en otros no. Los salarios se discuten en los últimos años de acuerdo a la productividad del sector.

La idea principal es mejorar permanentemente entre las partes; trabajador y empleador.

### **¿Cuáles son los valores que manifiesta?**

Toda organización se ha creado en base a principios que tiene que ver con el sentido de pertenencia, con una conducta que este ajena a la decisión atada a cuestiones políticas partidarias,

que defienda los intereses del sector, que se trabaje con honestidad y transparencia, con muchas participación y solidaridad. Esto está expresado en el preámbulo del estatuto, es el principio básico de toda organización gremial, tratar de preservar la identidad gremial por encima de lo partidario. Ajeno a toda intromisión ajena al interés de los trabajadores. La pluralidad también es parte de nuestra institución. En todas las instituciones, en sus bases, están presentes estos principios.

### **¿Qué visión crees que tiene la organización, qué propósitos espera alcanzar?**

Fundamentalmente es poder ir consolidándose como organización, poder demostrar a la masa societaria que quienes circunstancialmente vamos estando a cargo del sindicato como consecuencia de las elecciones democráticas cada cuatro años, quienes estamos no creo que no piense en la consolidación de la organización, la capitalización y el mejoramiento de las posibilidades que la organización puede estar ofreciéndole a sus socios. Esto tiene que ver como meta principal la cuestión reivindicativa, tomando que lo esencial sigue siendo el salario, mejores condiciones de trabajo. Pautas que dignifiquen cada día más al trabajador.

### **¿Cuál es el organigrama o cómo está dividido en áreas este sindicato?**

Primero nos tenemos que remontar a lo que dice el estatuto, esto está reglamentado por la ley 22551 que es de asociaciones profesionales, a partir de lo que marca la ley se fue armando el estatuto organizativo.

Nosotros tenemos la posibilidad de elegir autoridades cada cuatro años, las mismas pueden ser reelectas, hay un consejo directivo, pero el máximo órgano es la Asamblea. Esta es la que resuelve la problemática general. Luego viene el Consejo Directivo que es órgano ejecutor de todas las disposiciones que la asamblea determina. Para modificar cosas del estatuto, cuestiones trascendentes, tiene que pasar por el máximo órgano.

Este Consejo Directivo está conformado por: el secretario general, subsecretario, tesorero, secretario de actas, vocales titulares y suplentes y revisores de cuentas titulares y suplentes; y cada área tiene su propio secretario, depende de la dinámica que tenga la organización.

Dentro del estatuto ese consejo tiene facultades para poder desarrollar y cumplir para fin de año rendir cuenta a los afiliados con respecto a la marcha que lleva adelante la organización. Ya sea en diferentes secretarías, áreas, en lo económico, en lo posibles crecimientos y demás. El balance es obligatorio en el mes de julio, para rendirlo entre julio y noviembre. Esa es la esencia que el afiliado tiene para que está bien representado y sus intereses están bien cuidado.

### **¿Las áreas pueden mezclarse?**

Este esquema es totalmente móvil, es referencial, hay áreas que necesitan gente una vez cada 15 días como es el caso de la secretaría de actas. Esa persona puede ser un comerciante que viene el día que se lo necesite y no tener que estar las ocho horas afectado a la misma.

Mientras que otras secretarías necesitan estar a full por el trabajo que se le demanda, también dependiendo de la época del año.

De cualquier manera, existe una dinámica entre todos los integrantes del consejo directivo para ir rotando y colaborar con otras secretarías.

En algunos casos las secretarías son rentadas y otras son presenciales, como el caso de comerciantes que tiene sus propios negocios y asisten a cumplir sus funciones al sindicato cuando es necesario.

Nosotros poseemos varias secretarías rentadas: la secretaría general, la subsecretaría, la tesorería.

## **EDUARDO BELLOCCIO SUB-SECRETARIO GENERAL**

### **Endopersonalidad**

**1- Normas:** están regidas por el estatuto social, están determinados los roles de cada uno, cumpliendo los roles se cumple la convivencia, es emplear el sentido común.

**2- Creencias:** ajustarnos estrictamente al derecho, no podemos basarnos en una creencia si no está sustentada legalmente.

**3- Valores:** Es la ley y la solidaridad entre todos (los dirigentes somos trabajadores).

Un sindicato es la unión de los trabajadores para hacer valer sus derechos consagrados en la Constitución Nacional y en las leyes posteriores.

A una situación de derecho le precede una situación de hecho por lo tanto antes de la existencia formal del sindicato los trabajadores se agrupaban informalmente para reclamar por una injusticia, como jornadas excesivas de trabajo, la poca paga, etc.

### **Valores**

El valor fundamental para nosotros es que el trabajador es un ser solidario, es un ser que debe comprometerse con la organización, no dejar que nosotros libremente decidamos por él, nuestra pretensión es que el trabajador se sume, que venga, que discuta, que participe de las asambleas, que pida reuniones acá. No se lo van a negar porque nosotros creemos que esos principios que sostenemos como son la solidaridad, la conducta ética (no la conducta moralina, sino que el hombre sea superior, que se eleve culturalmente, que pueda estudiar -para eso gestionamos el tema del secundario). Esos valores los seguimos sosteniendo.

### **4- Objetivos:**

- defensa profesional de los derechos laborales de los trabajadores

- prestar servicios sociales
- son los que se enuncian en el estatuto

**Objeto:** defensa de los derechos profesionales de los trabajadores

**Objetivos iniciales – ¿Se mantienen?**

Los objetivos siguen siendo los mismos, pero han cambiado las reglas de juego, las modalidades, por lo tanto, sin renunciar a esos objetivos creo que estamos cumpliendo otro tipo de pasos. (Belloccio lee el estatuto y los principios)

Cada vez estamos más lejos de ser los dueños de los medios de producción.

Época negra fue la época menemista donde se perdieron todas las conquistas sociales, entonces estos objetivos quedaron rotundamente lejos, o bien, que la ley contemplara el control por medio de los trabajadores de los medios de producción: que los trabajadores tuvieran acceso a los balances de las empresas, que participaran porque consideramos que las empresas mienten en los balances; nadie mejor que él que es el que recuenta la mercadería, el que sabe si esos balances son ciertos. Nunca logramos llegar a la contabilidad de la empresa, jamás.

Entonces, no perdemos ese punto de vista, pero hoy es inalcanzable, mientras tanto vamos cubriendo otro tipo de cosas que es lo que el grueso de los trabajadores nos pide, que son los servicios.

Pero eso no está reñido con la ética, el trabajador no nos permitiría un libertinaje en el plano político sin hacernos pagar por ello.

Si nosotros no fuéramos coherentes políticamente, lejos de los partidos políticos, lejos del Estado y lejos de los patrones, el trabajador eso lo ve, te reprocharían si vos cometés gastos para la política como pasa en otros lugares.

Hoy hay un descrédito de la sociedad respecto de los dirigentes, todos los dirigentes están cuestionados, nosotros no somos la excepción, también estamos cuestionados, pero hay muchos dirigentes que están más cuestionados que otros precisamente porque no practican la ética en el sindicato. Y nosotros medianamente creemos que sí.

**5- Misión:** defensa de los derechos profesionales de los trabajadores, ese es el ser primario de la organización

### **Misión**

Desde principios de siglo, versión amplia

Superación cultural y social del trabajador

Antiguos socialistas y anarquistas decían que lo que debía existir en un sindicato era una biblioteca porque el trabajador tiene que tomar conocimiento y elevarse culturalmente para saber defenderse.

En todos los sindicatos lo primero que se hacía era la biblioteca que casi tenía más importancia que la propia defensa de los derechos laborales.

La elevación del trabajador debía ser cultural, social y por lo tanto laboral.

Los tiempos modernos exigieron a los sindicatos otro tipo de cosas:

A partir de la década del `40 los sindicatos debieron preocuparse por la salud de los trabajadores porque el Estado siempre desertó la cuestión social respecto de los trabajadores, por lo tanto, cada sindicato creó las obras sociales (el empleado de comercio tiene una, el gastronómico otra, etc.).

Y después los servicios se fueron ampliando: los socios exigían campo de deportes para acceder a una pileta.

`69 - `70: arrancó la ola de servicios complementarios a aquella primaria defensa de los derechos laborales.

Así se incorpora el Campo de Deportes, el turismo (convenios con hoteles para acceder a vacaciones).

Y las exigencias siguieron a todo aquello que no cubre la obra social: peluquería, manicuría, gimnasia, yoga, danza (tango, folclore, clásico), son exigencias... Todos los servicios forman parte del interés del sindicato. Ej: Día del Niño - Fiesta: para dar respuesta a los hijos de los trabajadores.

“Siempre se ha exigido un poco más y en buena hora que pase así”

Esto es así porque se tienden a cubrir necesidades que no están satisfechas por otro lado; ¿y quién recurre a eso?: el sindicato. Por eso cuando un trabajador se identifica con su sindicato (nosotros tenemos la secreta aspiración de que se identifique políticamente pero el trabajador requiere demandas de otro tipo que son demandas sociales y se identifican con el gremio a través de los servicios y no políticamente).

`50 - `60: nosotros decíamos “los trabajadores se identifican con el sindicato a través de la política social, no partidaria”, cada trabajador era un bastión porque estaba esclarecido en cuanto a las leyes laborales, a los derechos, venía acá y se nutría de cosas.

Después del golpe militar de la década del `70/80, y los tiempos modernos con la precarización de las leyes laborales, precarizando los trabajos: el trabajador demanda otro tipo de cosas, demanda servicios. Poco le importa que vos pertenezcas a un sindicato combativo, alejado de la política partidaria de los políticos, no, le interesa que vos le des servicios. Si vos no le das servicios, dice: “para qué aporito yo”; es lo único que les interesa...

**6- Visión:** Que no haga falta el sindicato, que las leyes se respeten para que no tengamos que estar encima “si las leyes laborales se cumplieran no tendría razón de ser el sindicato”

La salud debería ser un derecho para todos, pero el Estado es desertor, por ejemplo: el Hospital carece de muchas cosas y lo que tiene es porque se lo donaron, el Estado no le da esas cosas (tomógrafos). En la década del `40 cada sindicato creó su obra social. El Estado debería proveer la salud, como no lo hace, los sindicatos se hacen cargo.

El aporte es bajo porque los sueldos son bajos y no alcanza para estudios complejos.

El país está fundido y eso acarrea consecuencias en todo.

- “el bienestar general de los trabajadores es que no sufran necesidades para su salud, sus servicios sociales”

Nos gustaría ser los referentes en materia laboral en Villa María. No estamos lejos de lograrlo. Ser los referentes no es poca cosa porque tenemos un equipo multidisciplinario.

### **Metas**

Que el CEC sea visto como un gremio: transparente, horizontal y con la posibilidad de participación de todos. Y los socios exigen: transparencia, saber qué se hace con sus aportes, servicios y que cumplamos con el Estatuto.

### **Mesopersonalidad**

#### **¿Cómo se estructura el CEC?**

Nosotros decimos que participamos de una entidad absolutamente horizontal porque no es una estructura verticalista donde solamente decide una persona. Nosotros nos reunimos, la Comisión Directiva se reúne, imparte las instrucciones y los secretarios y el personal que está a cargo de las tareas, todos tenemos un rol que cumplir.

Está estructurado de manera tal que todos tienen acceso a debatir su propio rol, el trabajador tiene acceso para debatir si está haciendo mal o bien, si le están arreglando bien las cosas o no.

“El gremio tiene una estructura horizontal de decisiones y el respeto absoluto por los compañeros” que trabajan acá por supuesto. Si bien algunos tenemos un cargo, somos “Secretarios de tal cosa” y cumplimos con ese cargo, a la vez hacemos tareas del sindicato, algo hacemos.

### **Sociograma**

Eduardo Belloccio hace más de 30 años que trabaja en la institución y durante siete períodos fue Secretario de Organización y Prensa, por eso actualmente sigue colaborando con esa Secretaría.

Alfredo Paíz (Tesorero) y Liliana Cejas (personal de la oficina de fiscalización) colaboran con la Secretaría de Turismo y Deporte, debido a que el Secretario de dicha área no está abocado exclusivamente a dicha tarea, sino que continúa trabajando como empleado de comercio, lo cual le dificulta atender las demandas específicas en los horarios comerciales.

### **Destrezas**

Servicios: nuestros servicios sociales son imitados incluso algunos sindicatos usan nuestros propios servicios, firman convenios de reciprocidad para que los trabajadores usen los mismos servicios. Por ejemplo, AOITA, ATE, Centro de Periodistas “Lucio Capdevila”, Cooperativa Comunicar de El Diario.

Nuestra posición política independiente: es muy elogiado por el resto de los sindicatos, ningún partidismo.

“No estamos ligados a ningún partido político, si fuera al revés se destinarían fondos para otras cuestiones que no son las de los trabajadores”.

Nuestra destreza es que no se mete la política (que no pongamos cuadros de políticos), eso pesa en la credibilidad de la gente.

Otra destreza puede ser que hacemos un buen uso de los aportes (Campo de Deportes, Viviendas -es el único gremio que en los últimos años ha construido casas-, la farmacia). Hay un uso racional de los ingresos que lo diferencia de los demás.

El CEC es el gremio más numeroso del país y de América, en Cuba por ejemplo la organización se llama “Sindicato del Comercio y la Gastronomía” e incluye también a las farmacias, hoteles, bares y comedores.

Entre la zona de Villa María y la región (40km a la redonda) contamos con aproximadamente 2500 afiliados.

### **Reglas**

Nosotros tenemos un Secretario de Administración que distribuye las tareas. Las tareas están determinadas, cada uno tiene un rol, todos tenemos un rol que cumplir.

### **Asambleas**

Son todas para los afiliados:

- Ordinarias: son obligatorias anualmente para tratar la historia y el balance.
- Extraordinarias: se hacen en cualquier momento y para cualquier tema.
- Informativas

### **Uniformes**

No tenemos, deberíamos tener.

### **Cursos**

No es excluyente el hecho de no tener estudios secundarios o superiores, pero sí se requiere capacitación. Y el área gremial requiere permanente capacitación y necesita una actualización constante, la provisional también y la de salud.

Ejemplo: Cursos de Computación, de Salud en el Trabajo de ART, de Cooperativismo.

### **Cualidades del jefe**

“El jefe debe ejercer un liderazgo, tiene que persuadir, tiene que tener equidad en sus acciones y sentido común en sus procedimientos.

El Secretario General establece con los otros miembros una relación de compañerismo porque las decisiones no son tomadas por una sola persona sino por la Comisión Directiva colegiada, pero alguien debe conducir a ese Colegio y ese rol corresponde al Secretario General.

Las organizaciones modernas necesitan del pensamiento plural de sus dirigentes para su mejor funcionamiento”.

### **Gremios**

Los gremios pueden ser de tres clases:

- Sindicato de base o primario: tiene contacto directo con los socios y se lo denomina de primer grado.
- Federación: agrupa a todos los gremios de comercio del país, está en Buenos Aires manejada por Armando Cavalieri y se la denomina de segundo grado.
- Existe un sindicato de tercer grado que son las confederaciones, como es el caso de la CGT.

### **Distribución física de las secretarías**

Primer piso: Secretaría General, Secretaría de Organización y Prensa, Secretaría de Asuntos Gremiales, Secretaría de Previsión y Vivienda, Contador, Secretaría de Cultura y Departamento de la Mujer.

Planta baja: Oficina de Fiscalización, Tesorería, Secretaría de Finanzas y Administración (el secretario de esta área es el tesorero), Revisores de Cuenta, Farmacia.

Al fondo, planta baja: Subcomisión de Jubilados y Pensionados “Segundo Castro”. La Casa de los Sabios. Atención: Lorenzo Mary. Se entregan órdenes de PAMI, se organizan viajes periódicos, se pueden consultar libros y diarios.

Subsuelo: Talleres de tango, teatro. Aquí se realizan también asambleas, cursos, charlas, conferencias. Por ejemplo, desde 1983 en adelante se viene llevando a cabo el Ciclo de Conferencias “Argentina Hoy” donde estuvieron entre otros: Alfonsín, Las Madres de Plaza de Mayo, Pérez Esquivel, se hizo un homenaje a Yupanqui. Se han realizado además cursos de venta, seminario de derecho constitucional, cursos para dejar de fumar.

Segundo piso: Sala de Actos “Bernardino Calvo”, en este espacio se encuentra la Biblioteca y el lugar se utiliza también para eventos como por ejemplo: Charlas de Educación, Cultura, Periodismo (Cursos de Oratoria), la CGT organizó un Plenario sobre sindicatos para dirigentes gremiales mientras se elegía la CGT Regional.

### **GABRIELA NAVARRO**

#### **SECRETARIA DEL SECRETARIO DE ASUNTOS GREMIALES**

#### **Endopersonalidad**

##### **1- Objetivos:**

- Evitar abusos y arbitrariedades por parte de las empresas / seguimiento y control.

- Asesoramiento del gremio a los delegados (empleados que representan a la empresa con el sindicato) que son el vínculo entre la empresa y el sindicato.

- Asesorar y tratar de solucionar los problemas que tienen los empleados o que no conocen.

- Acompañamiento del Ministerio de Trabajo de la provincia con inspectores que ayudan en las audiencias e inspecciones que se realizan en dicho Ministerio. /Vienen a la ciudad a controlar las empresas: inspecciones de rutina, si están en blanco los trabajadores, si les pagan lo que les corresponde por la categoría. Los que vienen son inspectores de Higiene y Seguridad.

- La lucha sigue siendo la misma. Defensa laboral de los trabajadores.

Y ahora se suma: brindar servicios necesarios para los afiliados.

**2- Creencias:** que el empleado debe ser respetado como tal, no debe sufrir abusos ni arbitrariedades, debe tener un trabajo digno.

El sindicato es el respaldo del trabajador que muchas veces no tiene voz ni voto y así puede luchar.

**3- Valores:** Respeto, solidaridad, compañerismo, acompañamiento.

Hoy se agregan más servicios útiles para los afiliados, que antes no gozaban.

**4- Visión:** Los sindicatos están mal vistos (fines de lucro, se cree que viven a costillas de los aportes de los empleados). La meta a largo plazo sería que cambie esa mirada negativa y tratar de conseguir cada día más afiliados, que todos los empleados de comercio sean afiliados de este sindicato.

### **Mesopersonalidad**

**1-** El gremio está estructurado por Secretarías, se cuenta con asesores legales y en Cooperativismo y contadores.

Cuando ya supera la parte gremial, es derivado a la parte legal.

**2- Destrezas:** Es uno de los gremios más numerosos del país (el segundo), después de los municipales, en lo que respecta a la cantidad de afiliados.

**3- Reglas:** Existe un respeto a los compañeros y al área que le compete a cada uno. Hay una relación armónica, cada uno sabe cuál es su trabajo y trata de hacerlo lo mejor posible.

La cabeza visible es el secretario general quien toma decisiones más importantes y comunica el rumbo del CEC a los compañeros.

El CEC está formado por empleados y por la Comisión Directiva, la mayoría de los empleados son de la misma.

No hay reglas o normas escritas; sólo la función de cada Secretaría que figura en el estatuto del sindicato.

- *Convenio Colectivo de Trabajo (130/75):* rige a los empleados de comercio de todo el país, también rige para otros sindicatos (como categorizar a los empleados según la actividad que realizan): maestranza, administrativo, vendedor, personal auxiliar, personal auxiliar especializado,

cajeros, entre otras. Incluye puntos como: sueldos por categorías y por antigüedad - salubridad, higiene y seguridad - condiciones de trabajo - provisión de indumentaria y útiles de trabajo - accidentes y enfermedades - embarazo y maternidad - vacaciones - regímenes, licencias y permisos especiales - representación gremial - seguro de vida.

Libros con los que cuenta el sindicato:

“Régimen nacional de empleo” - Ley 24.013

“Régimen de Contrato de Trabajo” - Ley 20.744

“Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social” (Doctrina, Legislación y Jurisprudencia).

Julio A. Grisolia

## **STELLA LIMA**

### **SECRETARIA DE CULTURA Y DPTO. DE LA MUJER**

#### **Endopersonalidad**

**1- Misión:** La misión primordial del sindicato es la de contener, ayudar y trabajar para lograr objetivos en beneficio de los socios; donde éstos se sientan legal y moralmente apoyados por sus pares ante situaciones adversas en sus lugares de trabajo, donde se sientan representados ante la sociedad y donde además se trabaje arduamente para obtener beneficios.

**2- Creencias:** El sindicato es un arma legal para que los empleados sean escuchados.

La creencia primitiva de un sindicato fue la de que un trabajador tenía que sentirse amparado ante la ley y el sindicato era una herramienta en la cual se apoyaban. Con el correr del tiempo las necesidades fueron cambiando y hubo que evolucionar, adaptarse a los cambios sociales. Es por todo esto que el trabajo del sindicato, en este momento, es el de estar al servicio del afiliado abarcando diversas áreas donde los trabajadores se sientan completamente representados.

**3- Valores:** Institucionales: El gremio está al servicio de los afiliados y no los afiliados al servicio del gremio.

## **STELLA LIMA Y GABRIELA NAVARRO**

### **Misión**

**Gabriela:** Satisfacer a los afiliados en todos los servicios, en asesoramiento, en muchas cosas que puedan necesitar, tanto para el afiliado activo como pasivo, es decir los jubilados.

Asesorar gremialmente, brindarles servicios.

Para ser afiliado hay que tener en cuenta que a él se le retiene un 3% de su sueldo para obtener todos los beneficios que brinda el sindicato.

**Stella:** La mayor demanda de los afiliados está en lo que es asesoramiento gremial: recibos de sueldo, aumentos, si están bien confeccionados los recibos y en los casos cuando son despedidos o hay abusos en los trabajos o en las horas extras

La parte más importante del sindicato es el asesoramiento gremial, después se ve complementado con las demás secretarías se trata también de llevar a cada uno de los afiliados servicios para que el salario de ellos no se vea tan afectado por ejemplo: tenés un convenio firmado con una peluquería, a cualquier persona común y corriente le sale \$10, al afiliado le sale \$5, es decir eso ya está colaborando para que el bolsillo del afiliado no se vea tan afectado, la entrega de útiles escolares y una serie de servicios que se pueden enumerar.

### **Creencias - Valores**

**Gabriela:** El slogan del gremio es “un gremio solidario”. Lo que profesa el gremio es la solidaridad.

Los objetivos son satisfacer, asesorar, ayudar, colaborar, viste que los objetivos son todos en verbos en infinitivo.

**Stella:** La solidaridad. Por eso es que es un monto fijo, un 3% por el sueldo básico, ahí está la diferencia: que sin un empleado cobra 1300 pesos y otro 2000 pesos, a todos se les retiene el 3%, es decir, el que más gana aporta para el que menos gana también porque no es lo mismo lo que está aportando porque es un valor fijo.

También un objetivo específico es tratar de satisfacer las demandas de los afiliados

Los objetivos de gestión son los que cada comisión directiva va agregando en cuanto a servicios a medida que uno ve lo que el mercado requiere, porque las épocas también van evolucionando y los servicios no son los mismos. En este momento se da la educación secundaria a distancia porque es una condición indispensable ya en todos los trabajos, el hecho de tener un secundario completo, entonces se trabajó para que los empleados de comercio puedan tener un secundario completo; que a lo mejor hace 20 años no existía esa condición, ahora la mayoría de los comercios te piden tener un secundario completo. En el campo de deportes hace 20 o 30 años atrás o 50, con una pileta era suficiente porque se está trabajando para ampliar el campo de deportes por la demanda de los mismos afiliados; ahora todo lo que es recreación, lo que es deporte, la gente lo utiliza mucho más. Entonces el sindicato tiene que trabajar para ver satisfechas las necesidades de los afiliados. Lo mismo que en la demanda de la farmacia. Todo pasa porque las necesidades a medida que van avanzando los años, van cambiando. Hay que tratar de darles servicios, cursos de computación, son todas cosas que la misma comunidad te las va exigiendo para poder insertarte en lo que es la parte laboral.

### **Objetivos y Visión**

**Gabriela:** Comercio es uno de los sindicatos más grandes que hay en Villa María y como sindicato grande que es trata continuamente de progresar, de brindarles mayores servicios al afiliado lo cual significa ir al lado del afiliado todos los días, ver qué necesidades tiene, qué es lo que necesita. Nosotros no solamente le brindamos un campo de deporte, no sólo se le brinda un salón, sino que se les brinda aparatos de rehabilitación en caso de que los necesite, anteojos recetados; no solamente está en la parte social sino también en la parte médica en todo lo que necesite.

La estructura del gremio se ha expandido totalmente, tanto acá en lo que es el sindicato que se compró la casa de al lado, se alquiló para los policonsultorios, se agrandó el predio. Continúa se trata de expandir la estructura edilicia.

Es como toda empresa, tiene horarios de entrada, horarios de salida, la función que cumple. No hay reglas de convivencia escritas, existen las básicas.

Los sábados a la mañana sabe estar abierto 2 ó 3 horas pero depende de las áreas que tengan distintos horarios.

Las mujeres tenemos uniforme, un traje tanto para invierno como para verano porque nos parece práctico, cómodo y siempre estamos bien arregladas. Cuando se compra, se compra igual para todas. Es una opción en la que nos ponemos todas de acuerdo y se compra el mismo trajecito; pero no tenemos un color indicado sino solamente elegimos que sean iguales.

El sábado (20-09-2008) por ejemplo tuvimos un curso de gremiales de fiscalización laboral dictado en la Medioteca por Sereno del Ministerio de Trabajo de Córdoba. Siempre se concurre, dependiendo de la sección, a los cursos relacionados con el área de trabajo.

Otra forma de capacitación en la parte gremial son libros que recibimos de la FAECYS que llegan semanalmente, quincenalmente o mensualmente todas las novedades relativas a sueldos, leyes, decretos; todas las novedades en Buenos Aires las recibimos nosotros.

Nosotros somos un gremio que generalmente nos llaman desde diferentes pequeños sindicatos de la región para consultarnos porque nosotros tenemos una relación muy fluida con la FAECYS y estamos bien al día con todas las novedades.

En promedio se realizan tres, cuatro o cinco cursos al año.

El Seguro La Estrella es un seguro de renta o de rescate que se maneja desde acá; se hace todo el trámite para que lo puedan cobrar.

Saber leer y escribir.

El requisito para ser socio del gremio es ser empleado activo.

Se puede entrar a trabajar como empleado de comercio a partir de los 14 años, pero los aportes se van a hacer acá a partir de los 18 años. Todos los aportes tanto para el sindicato como los aportes jubilatorios van a una cuenta a nombre de la persona, a una caja de ahorro. Cuando cumpla los 18 esa plata es para la persona y se empiezan a hacer los aportes como corresponde.

Tenemos como rituales las fiestas que se realizan todos los años como la del día del niño, la del día del empleado de comercio, la apertura de la temporada en el predio y las que se realizan

en todos los pueblos, como ser en el mes de noviembre generalmente nosotros en tanto empleados como la Comisión Directiva nos trasladamos a diferentes localidades que son James Craik, Ticino, La Laguna, Etruria y festejamos allí con todos los afiliados más que nada el fin de año.

Mails, periódico el Mercantil. Tenemos contratado servicios de radio, partes de prensa

Se reúne la Comisión Directiva, ellos ven los temas a tratar y después nos comunican a nosotros. Hay cronograma de las distintas reuniones que hay en todo el año.

Para distribuir notas o los periódicos, se contratan chicos que ya conocen el recorrido y entregan a la empresa el material para todos sus empleados.

La Secretaría de Prensa y Difusión es la que se encarga de hacer los partes de prensa y de convocar a conferencias de prensa.

Tenemos un sistema informático que nos permite obtener más datos acerca de las empresas y características de los afiliados (número de hijos, por ejemplo).

**Stella:** El propósito es ir satisfaciendo a medida que uno va viendo las necesidades que tienen los empleados de comercio. Acá el objetivo es el empleado y el poder cumplimentar todas las necesidades que ellos requieren.

También está todo lo que es enfermería gratis: los que están afiliados al sindicato tienen una enfermería para colocación de inyecciones, toma de presión arterial, nebulizaciones, curaciones, totalmente sin costo.

Están diferenciadas todas las áreas: está la secretaría de asesoramiento gremial, difusión y prensa, cultura y departamento de la mujer, fiscalización, secretaría de previsión y vivienda, secretaría de cultura y deportes y cada área tiene un secretario aparte de toda la gente que trabaja en las distintas áreas, porque por ejemplo en fiscalización puede haber un tesorero, pero hay todo un equipo de gente que está trabajando para que esa secretaría funcione, porque solo sería imposible. Es decir, está estructurado en secretarías y a su vez algunas de ellas que son más grandes -como la secretaría gremial, la secretaría de deportes (tiene gente que les ayuda en el campo de deportes sino sería imposible desarrollar todas las actividades), la secretaría de finanzas tiene toda la parte de fiscalización y tesorería que los ayuda para poder realizar todas las actividades porque si no sería imposible.

Hay un organigrama.

Está el Secretario General que a su vez es el Delegado de OSECAC.

Eduardo es el Sub-Secretario General, Secretario de la CGT local y colabora en tareas de prensa.

Acá siempre es así, todos colaboran con todos. Porque por ejemplo, si el Secretario de Organización y Prensa ("Macca") organiza la fiesta de fin de año, todos los miembros de la Comisión Directiva y todos los empleados de las otras secretarías lo ayudan para realizar la fiesta. Hay un secretario por supuesto, pero al igual que la fiesta del día del niño trabaja todo el departamento de

la mujer, trabajan todas de igual a igual, tienen una actividad específica, pero a su vez todos colaboramos con todos.

La principal diferencia está basada en que es un gremio solidario y por eso se firman convenios de reciprocidad donde servicios que son propios de la entidad Centro de Empleados de Comercio son prestados también a otras instituciones; por ejemplo, en el verano se firman convenios con otros sindicatos para que puedan ingresar al predio nuestro y tener prácticamente las mismas condiciones. Los convenios se firman por temporada, no sabemos todavía con quienes se firmará.

Uno de los servicios que se presta a todos los sindicatos que están dentro de la CGT es el secundario a distancia, es decir, que el secundario no es solamente para los empleados de comercio sino para los empleados de cualquier sindicato, ya sea de la UOM, de la UOCRA. Esto se pidió porque el convenio estaba hecho únicamente para empleados de comercio, registrados o no, pero empleados de comercio y después hablando con las autoridades en Córdoba nos dieron una autorización para que se pueda dictar a todos los empleados. Las clases son a distancia, las clases de tutoría son únicamente los miércoles de 20hs a 23hs para salvar dudas. Y después está la parte administrativa y pedagógica, que es todos los días de 18hs a 21hs.

Los días y horarios de atención del sindicato son de lunes a viernes de 8 a 13hs y por la tarde de 16 a 21hs. Algunos entran un rato más tarde, otros más temprano, pero en esos horarios está siempre abierto el sindicato.

Para los uniformes somos dos arriba (Gabi y yo), más Araceli, Lili, Sonia, Mariela y Mabel Rubiolo que está en OSECAC y atiende también la parte sindical en James Craik.

Participamos en Seminarios, en capacitaciones que brinda por ejemplo el ITMA que es el Instituto Tecnológico Mercantil Argentino que cuando nos invitan a los seminarios concurrimos.

Algunos seminarios son compartidos, por ejemplo, el año pasado nos invitaron a La Falda a un seminario sobre género y fuimos con Gabi (que es del área gremiales) y Ana Mónica Giustetto de Arroyo Cabral. Después otro año con Gabi fuimos al ITMA a Buenos Aires.

El sindicato maneja todo lo que es el Seguro de retiro La Estrella y también lo que es la jubilación, es decir, se ayuda a realizar el trámite a las personas que están en edad y con todas las condiciones cumplidas para poder jubilarse.

No hay un nivel de escolaridad como requisito indispensable para ser miembro de la institución, por ejemplo, tener tal título, pero se da que todos los empleados tienen títulos secundarios y muchos de ellos títulos universitarios y terciarios.

En lo que es la Comisión Directiva, la única condición es haber sido empleado de comercio y estar asociado al sindicato durante dos años. Mientras que reúnan esas condiciones y sean votados después por la gente no hace falta que tengan ni el secundario completo ni título terciario. Generalmente los empleados de comercio no tienen título terciario porque si no, no serían empleados de comercio, entonces en la Comisión Directiva ninguno tiene título terciario, es por una cuestión lógica. Por ejemplo, en un supermercado no va a ir una chica que sea analista de sistemas, bueno salvo que sea por suma necesidad, a trabajar como vendedora; no es porque sea mejor o peor sino

porque simplemente ella va a buscar otro tipo de trabajo. Es muy raro que un empleado de comercio tenga título terciario.

El único requisito para afiliarse es ser empleado de comercio. Se debe completar una planilla para asociarse al sindicato.

No hay un límite de edad para asociarse mientras la persona sea empleado de comercio y esté en blanco.

La solidaridad se manifiesta en que es un aporte fijo, así sea un sueldo de \$1000 o de \$3000; todos aportan el 3% sobre un salario básico, entonces el que más aporta es solidario con el que menos aporta y no hay diferencia en los servicios, todos tienen los mismos servicios. No se diferencian los servicios de acuerdo a lo que vos estás aportando.

Transparente porque se realiza todos los años lo que es la Memoria y Balance, y está a disposición de todos los afiliados y se reparte una Memoria y Balance de todo lo que se realiza durante el año. Además, hay un departamento de fiscalización que como lo dice su nombre está fiscalizando los ingresos y egresos del sindicato.

Las fiestas de fin de año que se organizan en los pueblos son totalmente gratis con cena, baile, shows, hay sorteos de premios, viajes.

También se conmemora el día internacional de la mujer, para el día de la madre se les lleva un presente a todas las madres empleadas de comercio.

La entrega de útiles escolares ya es un ritual, es una tradición de hace muchísimos años. Sirve para paliar un poco la situación económica de la familia, por lo cual se entrega un bolsón con útiles escolares de acuerdo al nivel de escolaridad del niño.

Página web, Internet, periódico el Mercantil.

Para llevar a los afiliados cualquier comunicación, generalmente por medio de un padrón donde están las direcciones, se le envía a cada uno de los comercios con la cantidad de afiliados la cantidad correspondiente de circulares o notas que se tengan que enviar. Lo mismo sucede cuando hacemos las tarjetas del día del niño que son personalizadas. Con Gabi hacemos 1800 tarjetas personalizadas, es decir, que van a la empresa con los nombres de los socios y con los nombres de los hijos adentro.

Para distribuir las se contrata gente. Sucede que los empleados de comercio están muy dispersos, no es lo mismo por ejemplo en la municipalidad donde si tenés que comunicar algo lo ponés en un transparente y se enteran todos porque allí todos los empleados están agrupados en el mismo edificio del municipio. Los empleados de comercio al estar muy dispersos no se les puede llevar personalmente, domicilio por domicilio la información, sino que por eso se concentra la actividad de distribución en las empresas. Se manda a la empresa un listado con los nombres de los que son asociados para que les sea entregado.

Generalmente las comunicaciones son verbales, es decir que hay fluidez de comunicación entre los empleados y la Comisión.

Creo que se trata de llegar a todos los afiliados y a todas las localidades con las mismas comunicaciones, los mismos comunicados, con partes de prensa y además se refuerza siempre la comunicación por medio del diario, de revistas, página web.

Uno trata de llegar a todos y que todos tengan los mejores servicios, pero sin lugar a dudas hay muchas cosas para mejorar para que los afiliados accedan a los mejores servicios y para que la percepción que tienen los empleados acerca de lo que es el sindicato sea cada vez mejor. Como en toda institución, siempre hay quejas, hay halagos, pero también hay críticas, entonces tratar de recibir las críticas para poder mejorar lo que estamos haciendo.

Solidario, transparente y comunicativo.

En el secundario a distancia hay tres planes de estudio: Plan A, Plan B y Plan C.

Al Plan A ingresan todos aquellos que tienen la primaria completa o primer o segundo año incompleto; ingresan directamente al Plan A que es la secundaria completa.

Al Plan B ingresan los que tiene el CBU completo o segundo año completo de planes anteriores al CBU.

Al Plan C ingresan los que tienen cuarto, quinto o sexto año incompleto, o cuarto y quinto año incompleto de planes anteriores al CBU.

Requisitos: tienen que ser mayores de 21 años, en el caso de las mujeres si tienen hijos a cargo y son menores de edad, es decir de 18 años, pueden ingresar, y tienen que ser trabajadores registrados o no, no importa, nosotros comprobamos al menos que estén trabajando porque hay muchos trabajadores en negro y a todos esos empleados también se les tiene que dar la posibilidad de que terminen el secundario.

## **RAÚL ARTUSO**

### **SECRETARIO DE ASUNTOS GREMIALES**

#### **Misión**

La razón de ser es la defensa irrestricta de los derechos de los trabajadores, los derechos laborales, que se cumpla las leyes establecidas tanto en la Constitución Nacional como en la Ley de Contrato de Trabajo como en el Convenio Colectivo.

#### **Creencias – Valores**

La creencia bajo la cual nace la institución es juntarse y defender los derechos de los trabajadores que en algún momento eran vulnerados, no había leyes sociales, no tenían vacaciones, no tenían aguinaldo.

A través de la creencia de que las leyes existían pero no se cumplían fueron creándose leyes constitucionales como la 20744, como la 25877 las cuales hacen referencia a los derechos de los trabajadores.

### **Objetivos (estructurales y de gestión)**

La diferencia que puede haber es que han cambiado algunos actores, la base es la misma: seguir sosteniendo la defensa irrestricta de los derechos de los trabajadores porque a pesar de que han pasado muchos años todavía se siguen vulnerando (el trabajo en negro, las horas que no se pagan, los domingos que no se pagan). Esos derechos que en algún momento fueron conquistados, hoy no es que han desaparecido, pero no se cumplen.

Lo que persigue la institución es la continuidad, que eso se siga sosteniendo en el tiempo. Eso es lo que vienen trayendo las nuevas comisiones: el seguir sosteniendo los principios con los que fue creada la institución.

Comercio siempre se caracterizó por ser un gremio de servicios para los afiliados, tanto localmente como en otras localidades se ha caracterizado siempre por ser un gremio de gestión; no obstante los trabajadores siguen reclamando la defensa de sus derechos laborales con respecto a las empresas; exactamente lo mismo salvo que ahora se han modificado algunas leyes como la flexibilización laboral, entonces eso no nos ha permitido hacer la dirigencia o la comisión que se quisiera realizar para devolver a los trabajadores lo que ellos están pidiendo.

### **Visión**

Lo que viene peleando la institución, que se viene dando desde los últimos 10 ó 12 años es el tema del día domingo. Esa es una de las peleas que tenemos a futuro; creemos que vamos a lograrlo, de modificar esta postura que tiene el empresariado y que nos favorezcan algunas leyes, derogando como ser la 8350, la apertura y cierre en los días domingo por lo cual esta institución va a bregar y va a seguir bregando a futuro por esta conquista de que los días domingo no se debe trabajar.

Así también queremos avanzar sobre otras cuestiones como que el trabajador tenga mayores beneficios no sólo en lo económico sino también en lo que corresponda a licencias por ejemplo y otras situaciones que el trabajador requiera en este momento.

Lo que caracteriza y diferencia al sindicato de otros es que tiene muchos servicios: por tener una biblioteca, una farmacia, un camping, por tener turismo y demás servicios como secundario a distancia, computación, entre otros.

Respecto a lo estrictamente gremial se pelea por mayores beneficios para el sector de los empleados de comercio. Gremiales depende de cada situación, si hay un despido, si hay una suspensión las cartas documento no son las mismas, los procedimientos no son los mismos, las inspecciones no son las mismas; si bien la formalidad es la misma cada caso es particular (ejemplo: inspección, se entra al comercio se pide la documentación laboral, se observa si hay trabajadores en negro o no, se pide hablar con los trabajadores y se solicita a la empresa registrarlos y blanquearlos, pero depende de la actitud de la patronal para determinar cómo seguirá el trámite).

### **Organigrama**

La organización cuenta con distintas secretarías: hay una secretaría general, un subsecretario, secretaría de prensa y difusión, secretaría de gremiales, secretaría de turismo y deportes, secretaría de previsión y vivienda, tesorería, departamento de la mujer y otras áreas más; pero esas son las principales.

Si existe una organización formal, eso depende de las áreas; por ejemplo, en tesorería hay una parte administrativa donde se manejan los recursos, tiene la entrada y salida de dinero, los aportes, manejo de bancos, los movimientos normales como si fuera una empresa.

Depende de las actividades del sindicato y de lo que requiera circunstancialmente, el manejo que hará el área de prensa.

Si es en la parte gremial tiene un dinamismo totalmente diferente: tiene una parte administrativa y de atención al público por cualquier inconveniente (acá se hacen los telegramas, por ejemplo) y la otra parte es la móvil donde se hacen las inspecciones, se trabaja en la calle en distintos comercios buscando gente en negro, las transgresiones laborales y todo lo que tenga que ver con los requerimientos y las leyes normativas con respecto al trabajador.

Si hubiera algún operativo grande y se necesitara de la colaboración de otro/s compañero/s, el apoyo de algún otro compañero directivo que nos acompañe a hacer alguna inspección o alguna cuestión que toque a alguna empresa grande y que requiera de los directivos, por supuesto, los compañeros están siempre dispuestos a lo que se necesite según cada área.

### **Destrezas**

La relación que vos tenés, el área más específica es el área gremial que está tocando todo lo que tenga que ver con la parte laboral de los trabajadores en sí, todo lo que tenga que ver con inspecciones, con despidos, con suspensiones. Lo fuerte del sindicato es el área gremial.

Lo que tiene este sindicato con respecto a otros sindicatos, de otros rubros (no de comercio) es que tenemos muy desarrollado el tema del área social: hay farmacia, hay campo de deportes, hay pileta, hay turismo, o sea cubre otras actividades, la formación (tenemos secundario a distancia), departamento de la mujer. Desarrolla otro tipo de actividades que en otros gremios no son muy características como lo son en el nuestro.

Respecto al área gremial cada sindicato aplica su Convenio Colectivo de Trabajo (por ejemplo, no es lo mismo la actividad metalúrgica que de comercio: en el rubro metalúrgico tenés un operario que maneja máquinas y en comercio es distinto, se está brindando un servicio, tenés un vendedor, un auxiliar, un administrativo, un maestranza (en supermercados hay muchos maestranzas por todo lo que tenga que ver con colocación de productos). Luego, depende de la tarea que realice el empleado dentro de la empresa, cada cargo se subdivide, por ejemplo: el administrativo en A, B o C.

Dentro de la organización nos manejamos con un sistema de convivencia cotidiano, no formal; pero por supuesto como en toda organización existen reglas específicas como cumplir un horario de trabajo, atender a la gente (al afiliado).

Esa es la función del sindicato, cualquier compañero o directivo en caso de que no haya venido algún empleado va a atender a los afiliados -aunque no sea del área- porque eso es lo que se prioriza, atender a la gente y tratar de solucionarle los inconvenientes que se generen lo antes posible.

El sindicato se abre de lunes a viernes, porque la actividad de comercio es de lunes a viernes; si bien se trabaja el sábado y domingo, la actividad en el sindicato es de lunes a viernes. El horario es de 8 a 12hs y de 16 a 20hs. Si hay alguna cuestión muy específica se atiende sábado y domingo, depende de lo que sea por ejemplo que haya cerrado una empresa, entonces si es una cuestión muy grave estamos a disposición de la gente.

Si no la actividad normal es de lunes a viernes, sábado no hay actividad porque no hay ministerio, no hay abogados, no hay bancos; no tiene cómo funcionar el sindicato.

Casi todos los sindicatos trabajan de lunes a viernes, depende de la actividad, pero la generalidad atiende esos días.

### **Localización del sindicato**

Se dio. No sé los directivos de aquel momento cuando estaban en la calle Catamarca primero y después se vendió ese edificio y con ese dinero se compró el local de la calle Alem. Después estuvo el receso de la dictadura militar hasta el año 83. De hecho, que aquellos directivos habrán pensado por una mayor comodidad, por una mayor estrategia quizás de estar en el centro comprar este lugar donde estamos funcionando hoy. Antiguamente era una droguería y se lo transformó, se adecuó el edificio para que funciones un sindicato.

### **Uniformes**

No hay una razón específica de no tener un uniforme. Las chicas a veces usan una especie de uniforme (trajecitos) como para estar más acordes a lo que es una empresa. No hay un estilo, una cuestión. Muy pocos sindicatos usan logo, alguna ropa o campera del sindicato.

### **Capacitación**

En la medida que haya cursos de participación, participamos, estamos. Depende del año la cantidad de cursos que se hagan. Pueden ser 4, 3, 2, 1, depende. A veces vienen de la Federación, del Ministerio. En el transcurso del 2008 hemos hecho 3 cursos de Higiene y Seguridad y los otros referidos a Legislación Laboral (todo lo que tenga que ver con leyes nuevas que se han dictaminado y temas relacionados con el Ministerio de Trabajo).

El área que requiere más capacitación es la gremial porque creo que es la columna vertebral del sindicato, es fundamental para un sindicato esta área. Si bien existen otras áreas

importantes como por ejemplo la que maneja la temática jubilación-pensión, “La Estrella”, el INAM, pero lo específico es lo gremial.

Para estar en el sindicato no es necesario ser universitario. De hecho, que si estás capacitado o con mayor conocimiento te va a ser más fácil.

La convicción y el sentido de pertenencia que tengamos cada uno con respecto a que somos trabajadores y por lo tanto los trabajadores están organizados. Hay una institución en la cual vos te cobijabas y con la militancia te vas haciendo. La militancia arranca desde que sos delegado en una empresa y participás en las actividades del sindicato: las asambleas, las actividades que hace el gremio; entonces todo tiene que ver con una formación que vos vas teniendo de acuerdo a esa participación que efectúes. De ahí empieza, después cada compañero va eligiendo donde participar.

En mi caso particular la participación fue a través de ser delegado de una empresa y bueno, después los directivos de ese momento vieron que podía estar dentro del Consejo Directivo del sindicato y me invitaron a participar y a mí me gustó y fui participando, interiorizándome y capacitándome a la vez.

### **Servicios**

Se recetan los anteojos gratuitos, la farmacia, turismo y deporte, los salones, peluquerías para damas y caballeros, pedicuría, gimnasia, judo, folclore, tango, esas son algunas de las actividades de servicio que tiene el sindicato.

### **Requisitos**

El hecho de que seas empleado de comercio automáticamente te habilita a pagar una cuota obligatoria del 2%, y si querés ser socio para acceder a todos los servicios que te brinda el sindicato se hace un aporte del 3% lo cual es voluntario.

Las edades vienen desde los 14 y 16 años. En lo que hay diferencias es en los horarios, en el Estatuto y en el Convenio Colectivo se establece que a partir de los 16 años podés trabajar legalmente, te pagan, pero se trabaja una hora menos de las 8 recomendadas. Pero es muy raro que se den casos de chicos menores de edad en comercios.

### **Valores y creencias demostradas en actitudes**

Es seguir bregando por una justicia, por más equidad y que se cumplan las leyes y normativas de trabajo de las que ya están establecidas y el caso de algunas que ya han sido derogadas en la época de la dictadura militar. Tenemos algunas leyes, que si bien son de gobiernos democráticos no nos han favorecido, como es el caso de la 8350, de la apertura y cierre; no está reglamentada entonces se transgrede casi permanentemente esas leyes. La cuestión es que en algunos comercios se transgreden las ocho horas diarias (por ejemplo comercios que cierran a las

22hs) y no tenemos a veces cómo contrarrestar eso y el gobierno no accede a la derogación de esa ley.

El tema de los cierres de los días domingo es una lucha (y no es que el sindicato se haya quedado) sino que lamentablemente las leyes no nos acompañan y los que tendrían que derogar y modificar esas leyes son los legisladores que un poco responden al ejecutivo, entonces por ahí no hay forma de poder modificar algunas leyes como este tema del día domingo. Entonces el sindicato se ve parado, podemos protestar, podemos seguir luchando, vamos a seguir luchando no vamos a dejar de hacerlo, pero lamentablemente mientras que no se deroguen esas leyes no podemos modificar situaciones, porque hay una ley y si esa ley no se modifica, no podemos cambiarle la historia a lo que nosotros queremos, a lo que la organización, el sindicato quiere.

### **Héroe**

Nosotros seguimos alguna línea de nuestros predecesores como Disqui.

### **Rituales**

Acá se hacen dos o tres eventos en el año, se festeja el día del niño, el día de la madre, el día del empleado de comercio.

Para el día del empleado de comercio se hace un campeonato tradicional de fútbol y actividades deportivas, campeonatos de bochas, cartas. Se desarrolla un evento de un día, en el cual se entregan premios.

Y desde hace algunos años se ha optado por la modalidad de hacer una fiesta de fin de año, se hace los primeros días de diciembre, en la cual se organiza una pollada para todos los trabajadores que estén afiliados al sindicato.

### **Historia, objetivos fundacionales**

No recuerdo mucho, habría que buscar en los libros o hablar con Eduardo Belloccio.

El sindicato se fundó el 5 de julio de 1913, supongo que en esos tiempos se habrán reunido algunos empleados de comercio tratando de unificar criterios en defensa de los derechos de los trabajadores de ese momento. Ese debe haber sido el fin de la fundación del sindicato: la defensa irrestricta de las leyes laborales; y seguramente en esa época se deben haber transgredido quizás más de lo que se está transgrediendo hoy, no tenían seguramente jornadas de ocho horas, no tenían asistencia médica, no tenían obra social, entonces creo que todo eso ha hecho de la fundación del sindicato.

### **Globalización**

Creo que queda un poco en descubierto, creo que las empresas extranjeras no hacen lo que hacen en su propio país. No te sabría responder cuál es el criterio del gobierno de dejar entrar y que no se cumplan, si bien se dice muchas veces se transgreden las leyes laborales. Por ejemplo,

el caso específico de DISCO, que era una empresa holandesa Royal Alfor, era una empresa multinacional de capitales nacionales y extranjeros, pero finalmente los holandeses se quedaron con la totalidad de las acciones. En Holanda no hacen lo que hacen en otros países, ellos tienen ramificado el supermercado, pero no se transgreden las leyes como las transgreden acá. Aunque se dice que acá vienen a cumplir todas las normas, en realidad las normas a veces no se cumplen y los trabajadores por miedo no denuncian, pero por lo que he vivido dentro de la empresa, si bien estás blanqueado, te dan la ropa, a veces la comida, pero tenés otras cosas como los tratos, se trabaja más de ocho horas y las horas extras no se pagan por disposición de la empresa, esto hace que el trabajador llegue a situaciones de estrés, cansancio y hasta la renuncia sin denunciar estas cosas que pasan.

### **Medios de comunicación**

La información se transmite de manera oral. De hecho, que, si hay una asamblea, sabemos el temario, y ante una asamblea con antelación tal como lo establece la ley de contrato de trabajo, tiene que llegar la información a los afiliados. Se les mandan circulares por el temario; cuando se viene a discutir alguna cuestión específica, o la memoria y balance para que les llegue en tiempo y forma y así el trabajador pueda leerla y si hay algún punto que cree conveniente discutir o preguntar lo pueda hacer y desde la mesa se le pueda responder cuales han sido los gastos, en qué se ha invertido, que cosas se han hecho.

Se da a comunicar el accionar de la institución a través de los medios de comunicación (diarios, radios) y a veces el boca en boca.

Depende del interés que tenga la gente; los medios están por ejemplo El Mercantil cada tres meses llega directamente al afiliado, que es también una forma de comunicar las actividades que desarrolla el sindicato durante el año. A veces creo que es la falta de participación y de sentido de pertenencia de la gente porque vos podés difundir por muchos medios, pero un el que quiere escuchar escucha y el que no quiere escuchar no escucha porque la información llega.

Creo que esta situación se da porque es más fácil criticar que hacer, lo digo en líneas generales, no sólo pasa en comercio, pasa en todos los sindicatos lo mismo y en todas las instituciones intermedias sucede exactamente lo mismo. Por ejemplo en una comisión de un barrio somos dos al principio y después terminan trabajando dos; me parece que tiene que ver con la voluntad de hacer las cosas, si vos querés modificar algo es participando, no lo podés modificar ni criticando ni diciendo un lindo discurso, es la práctica la que te va a modificar ciertos actos, es la voluntad que tengas de cambiar los actos que uno haga sino creo que en esta sociedad en la que vivimos y en el contexto de la globalización es más fácil criticar y no hacer. Todos tenemos responsabilidades (por ahí te dicen “y no porque yo tengo mi hijo, mi marido, la comida, la casa...”) pero me parece que algunas son excusas, porque te puedo asegurar que si yo digo “mañana voy a regalar mil pesos” se enteran todos, no hacen falta ni siquiera los medios de comunicación, ahora si

yo te digo “bueno vení que vamos a agarrar la pala” te puedo asegurar que no se entera nadie. Y esto ocurre en todos los ámbitos, no sólo en un gremio.

Por eso el que quiere escuchar oye y el que no quiere escuchar no oye. Por ahí a título personal te dicen “pero vos gordo estás, pero son siempre los mismos” pero no es así, no vamos a cambiar la historia de un sindicato o un barrio sin actitudes y sin trabajo. Creo que es la única forma de poder empezar a cambiar: participando, no importa cómo sino participando. Pasa que por ahí nos cuesta ponernos a participar en serio, primero priorizamos nuestra cuestión económica y vemos si nos conviene o no estar en la institución.

### **DECLARACION DE PRINCIPIOS**

“El Centro de Empleados de Comercio de Villa María, considera: Que las Organizaciones de Trabajadores después de luchas memorables, que representan un extenso historial de sacrificios, que costaron la vida, martirios y persecuciones a sus más esclarecidos y abnegados propulsores y defensores, han logrado, como resultado de esa extraordinaria fuerza que da la unión solidaria entre los trabajadores, ser incorporadas y reconocidas por la sociedad como uno de los factores de mayor gravitación en su desarrollo progresista.

Que no obstante ello, la actual organización de la sociedad, basada en la propiedad de los medios de producción y distribución de la riqueza en manos de un reducido núcleo, demora el camino hacia la emancipación definitiva del hombre que vive de su trabajo, apropiándose de la mayor parte de lo que produce y dejándole solamente lo indispensable para poder seguir sirviendo en la producción.

Que ha sido y será una aspiración de todos los elementos más sanos de la humanidad, el logro de una sociedad que anule las irritantes y humillantes diferencias de clases, ofreciendo a todos las mismas posibilidades y premiándolos por el mérito de su esfuerzo.

Que la base indiscutible de una sociedad más justa, con una mayor equidad en la distribución de la riqueza, o sea que cada uno reciba el fruto total de su esfuerzo, contribuirá también a una mayor producción de esa riqueza...

...Que hasta alcanzar este objetivo, es preciso que los trabajadores se nucleen en sus sindicatos, manteniendo un permanente espíritu de lucha en pro de la consecución de mejores niveles de vida y condiciones de trabajo...”

Párrafo extraído del Estatuto del Centro de Empleados de Comercio  
Ley Nº 23.551 de Asociaciones Sindicales